



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES  
Y HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**TESIS**

**“ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS DE  
LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS  
INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO  
Y EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA  
TRANSPORTES ELIO S.A.C. 2018”**

**PRESENTADA POR LA BACHILLER:**

**CALCINA CHAMBI, KATHERINE THALIA**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**Asesor: Gerardo Luis Madariaga Miranda**

**Arequipa, PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

### **A mi madre**

*A mi madre Yolanda, por ser el cimiento fundamental en todo lo que soy, en mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo y amor. Por sus consejos y sus ejemplos de perseverancia que me ha infundado siempre.*

### **A mi padre**

*A mi padre Juan, que pese a haberlo perdido en el transcurso de mi vida universitaria ha estado siempre cuidándome y protegiéndome desde el cielo. Por su ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundido siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

### **A mi hermano Julio**

*Por ser un ejemplo de hermano, del cual aprendí a ser tolerante, a tener paciencia y humildad, perseverancia para lograr mis objetivos.*

## **Agradecimientos**

*En primer lugar, doy gracias a Dios por haberme dado fortaleza y valor para terminar este periodo en mi vida.*

*Agradezco también la confianza y el apoyo de mi madre y mis hermanos por haberme corregido en mis fracasos y el apoyo para alcanzar mis metas.*

*A mi padre que siempre lo he sentido presente en mi vida, pese a que desde hace unos años me observa desde el cielo.*

*Y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.*

## **Pensamientos**

Los problemas y los conflictos no desaparecerán, seguirán siendo una parte inherente a los intentos de cambiar (o mantener) cualquier cosa en este mundo.

"Organízate con eficacia". (Allen, 2001).

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo determinar las diferencias significativas de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el Personal Operativo y el Personal Administrativo.

El instrumento a utilizar es el de Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II. La muestra está compuesta por 77 trabajadores de la empresa Transportes Elio de los cuales 84.42% son personal operativo y el 15.58% son del personal administrativo.

En cuanto al tipo de estudio, la información se obtendrá por medio de instrumentos cuantitativos que serán analizados mediante la estadística inferencial; y en cuanto al nivel de la investigación es descriptiva porque se busca determinar las diferencias significativas de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el área administrativa y los operarios de la empresa Transporte Elio S.A.C. El diseño de la investigación será de carácter no experimental al 95% de nivel de confianza.

El resultado principal fue que todas las dimensiones de los estilos de gestión de conflicto interpersonal no tienen diferencias significativas entre el área operativa y el área administrativa de la empresa de transportes Elio SAC 2018.

Por lo tanto se concluyó que no existen diferencias significativas en los estilos de gestión de conflicto interpersonal entre el personal operativo y el personal administrativo.

**Palabras claves:** Estilos de gestión, conflicto, relaciones interpersonales.

## **ABSTRACT**

The present investigation has like objective to determine the significant differences of the styles of management of interpersonal conflict between the Operative Personnel and the Administrative Personnel.

The instrument to be use be the Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II. The sample is composed of 77 workers of the company Transportes Elio of which 84.42% are operational staff and 15.58% are administrative staff.

Regarding the type of study, the information will be obtained through quantitative instruments that will be analyzed through inferential statistics; and in terms of the level of the research, it is descriptive because it seeks to determine the significant differences in interpersonal conflict management styles between the administrative area and the workers of the company Transporte Elio S.A.C. The research design will be non-experimental at 95% confidence level.

The main result was that all the dimensions of the interpersonal conflict management styles do not have significant differences between the operational area and the administrative area of the transport company Elio SAC 2018.

Therefore, it was concluded that there are no significant differences in interpersonal conflict management styles between operative personnel and administrative personnel.

**Key words:** Management styles, conflict, interpersonal relationships

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	2
<b>1.1. Descripción del problema:</b> .....	3
<b>1.2. Formulación de preguntas</b> .....	4
<b>1.2.1. Pregunta general</b> .....	4
<b>1.2.2. Preguntas específicas</b> .....	4
<b>1.3. Formulación de objetivos</b> .....	5
<b>1.3.1. Objetivo general</b> .....	5
<b>1.3.2. Objetivos específicos</b> .....	5
<b>1.4. Justificación</b> .....	6
<b>1.4.1. Justificación teórica</b> .....	6
<b>1.4.2. Justificación práctica</b> .....	6
<b>1.4.3. Justificación personal</b> .....	6
<b>1.4.4. Justificación social</b> .....	6
<b>1.5. Delimitación de la investigación</b> .....	7
<b>1.5.1. Espacial</b> .....	7
<b>1.5.2. Temporal</b> .....	7
<b>1.5.3. Temática</b> .....	7
<b>1.6. Viabilidad de la investigación</b> .....	7
<b>1.6.1. Validez del instrumento</b> .....	7
<b>1.6.2. Viabilidad de obtención de información</b> .....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS</b> .....	9
<b>2.1. Antecedentes de la investigación</b> .....	10
<b>2.2. Marco teórico –conceptual</b> .....	13
<b>2.2.1. Marco conceptual</b> .....	13
<b>2.2.1.1. Empresa</b> .....	13
<b>2.2.1.2. Persona</b> .....	14
<b>2.2.1.3. Administración</b> .....	14
<b>2.2.1.4. Clima organizacional</b> .....	14
<b>2.2.1.5. Proceso administrativo</b> .....	14

2.2.1.6.	Gestión del talento humano .....	14
2.2.1.7.	Evaluación de personas .....	15
2.2.1.8.	Comportamiento organizacional .....	15
2.2.1.9.	Cultura Organizacional .....	15
2.2.1.10.	Relaciones interpersonales .....	15
2.2.1.11.	Conflicto .....	16
2.2.1.12.	Estilos de gestión de conflicto .....	16
2.2.1.13.	Empresa de transportes .....	16
2.2.2.	Marco teórico .....	17
2.2.2.1.	Empresa Transportes Elio S.A.C. ....	17
2.2.2.2.	Comportamiento organizacional .....	19
2.2.2.3.	Relaciones interpersonales .....	26
2.2.2.4.	Conflicto .....	27
2.2.2.4.1.	Características del conflicto .....	28
2.2.2.4.2.	Causas del conflicto .....	28
2.2.2.4.3.	Ventajas y desventajas del conflicto .....	28
2.2.2.4.4.	Niveles de conflicto .....	29
2.2.2.4.5.	Proceso de conflicto .....	30
2.2.2.4.6.	Enfoque de la negociación del conflicto .....	32
2.2.2.4.7.	Tipos de conflicto .....	34
2.2.2.4.8.	Estrategias de prevención e Intervención de los conflictos personales .....	34
2.2.2.5.	Estilos de gestión de conflicto .....	35
2.3.	Hipótesis: .....	50
<b>CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>		<b>51</b>
3.1.	Operacionalización de Variables.....	52
3.2.	Enfoque del estudio.....	53
3.3.	Alcance o nivel de investigación .....	53
3.3.1.	Tipo de estudio.....	53
3.3.2.	Nivel de investigación .....	53
3.4.	Diseño de la investigación.....	53
3.5.	Población y Muestra .....	54
3.6.	Técnica de instrumentos para la recolección de datos .....	54



3.6.1.	Instrumento .....	54
3.7.	Descripción del instrumento .....	55
3.8.	Procedimientos de recolección, sistematización y procesamiento de la información .....	56
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>57</b>
4.1.	Análisis de confiabilidad del instrumento .....	58
4.1.1.	Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) .....	58
4.2.	Análisis descriptivo .....	58
4.2.1.	Datos de control .....	58
4.2.2.	: Dimensiones .....	59
4.2.2.1.	Integración .....	59
4.2.2.2.	Servilismo .....	60
4.2.2.3.	Dominación .....	61
4.2.2.4.	Evitación .....	63
4.2.2.5.	Compromiso .....	64
4.2.3.	Diferencias significativas .....	65
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>67</b>
5.1.	Conclusiones .....	68
5.2.	Recomendaciones .....	69
<b>LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>76</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Personal Empresa Transportes Elio S.A.C.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 2: Operacionalización de variables .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 3: Análisis comparativo de medias .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 4: Prueba de Kruskal-Wallis.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 5: Matriz de consistencia.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 6: Bameración del instrumento .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 7: Confiabilidad del instrumento .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 8: Sexo .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 9: Personal.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 10: Edad .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 11: Número de hijos.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 12: Personal –Integración .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 13: Personal – Servilismo.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 14: Personal – Dominación .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 15: Personal – Evitación.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 16: Personal – Compromiso.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 17: Prueba de normalidad .....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de ubicación de empresa Transportes Elio S.A.C.....	7
Figura 2: Organigrama Transportes Elio S.A.C. ....	18
Figura 3: Disciplinas que aportan al comportamiento organizacional.....	22
Figura 4: Los retos de los directivos del siglo XXI.....	24
Figura 5: Componente de la actitud .....	25
Figura 6: Primera etapa del proceso del conflicto .....	31
Figura 7: La negociación .....	33
Figura 8: Tipos de conflicto.....	34
Figura 9: Modelos de estilos de gestión del conflicto .....	37
Figura 10: Dimensiones de los estilos de gestión de conflicto interpersonal.....	44
Figura 11 Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II).....	55
Figura 12: Personal –Integración.....	59
Figura 13: Personal - Servilismo.....	60
Figura 14: Personal – Dominación.....	61
Figura 15: Personal – Evitación .....	63
Figura 16: Personal – Compromiso .....	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia .....	77
Anexo 2: Ficha del instrumento .....	80
Anexo 3: Confiabilidad.....	81
Anexo 4: Datos de control .....	81
Anexo 5: Análisis descriptivo .....	83
Anexo 6: Prueba de normalidad.....	85

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación analiza el estudio de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el personal operativo y el personal administrativo, teniendo como referencia investigaciones que analizaron los estilos de gestión de conflicto estudiados por Rahim (2001). Los estilos de gestión de conflictos interpersonales son: evitación, integración, compromiso, servilismo y dominación.

El conflicto es un “proceso interactivo manifestado con incompatibilidad, desacuerdo, o disonancia dentro o entre entidades sociales (es decir, individuales, grupo, organización, etc.)” (Rahim, 2001).

El desacuerdo entre los colaboradores podría afectar a la empresa, por ello es necesario analizar las diferencias significativas entre los estilos de gestión de los colaboradores de la empresa.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo principal analizar las diferencias significativas entre los estilos de gestión de conflicto entre el personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. La empresa Transportes Elio S.A.C., es una empresa de transporte mayorista de combustibles líquidos en la zona Sur del Perú.

La estructura de la presente investigación está estructurada del siguiente modo: El Capítulo 1, Planteamiento del problema contiene la descripción del problema, formulación de preguntas, formulación de objetivos, justificación, delimitación de la investigación y viabilidad de la investigación. El Capítulo 2: Marco de Referencia e hipótesis; contiene antecedentes de la investigación, la revisión de la literatura relacionada a nuestra investigación y temas como la empresa Elio S.A.C., comportamiento organizacional, estilos de gestión del conflicto. y las hipótesis El Capítulo 3, aspectos metodológicos, abarca la operacionalización de las variables; el nivel con el tipo y diseño de la investigación, la muestra, técnicas de instrumentos para la recolección y el procesamiento de datos El Capítulo 4 abarca el análisis y las discusiones de los datos sustentados en que tengan confiabilidad. El Capítulo 5 será para conclusiones y recomendaciones

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema:**

Para Chiavenato (1999), la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

La organización social es analizado a través del comportamiento organizacional, identificado básicamente en tres determinantes del comportamiento, Dayley Kofman y Robbins coinciden en que los dos primeras determinantes son el individuo y el grupo, en el tercera determinante se puede observar discrepancias, mientras que para Dailey (2012) es la organización, para Kofman (2007) es la naturaleza y Robbins (2017) plantea la estructura.

Por lo expuesto anteriormente todos los autores están de acuerdo en que el comportamiento organizacional tiene un nivel individual, es por ello que el conflicto será analizado a nivel individual por medio de los estilos de gestión de conflicto interpersonal.

Tjosvold (2008) afirma que la solución de un conflicto va a depender de como las personas los gestionen, para ello la importancia de la gestión de conflicto. Rahim (2001) analiza la gestión de conflicto mediante cinco estilos que son: integración, servilismo, evitación, dominación y compromiso.

Los estilos de gestión de conflicto interpersonal son “aquellos comportamientos orientados hacia la intensificación, reducción y resolución de la tensión propiciada por el mismo”. (De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999) (p. 371)

La empresa Transporte Elio S.A.C., es una empresa de transporte mayorista de combustibles líquidos en la zona Sur del Perú, compuesta por 77 trabajadores entre todo su personal operativo y administrativo. La empresa forma parte del sector Transporte, Almacenamiento y Mensajería, que “creció en 4.01% por la mayor actividad de Transporte (5.76%)” (Gestión, 2018). Es por ello que es necesario conocer cuáles son los estilos de gestión de conflictos son predominantes entre el

personal operativo y el personal administrativo, así mismo si hay diferencias significativas entre ambas áreas.

En la presente investigación la variable estilos de gestión de conflicto será medida en cada trabajador sabiendo que los diferentes estilos de gestión de conflicto van a afectar a la empresa Transporte Elio S.A.C. en las soluciones de sus problemas. Es por ello que el objetivo principal es determinar las diferencias significativas de los estilos de gestión de conflicto entre los entre el personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018. (Ver anexo 1).

## **1.2. Formulación de preguntas**

### **1.2.1. Pregunta general**

La presente investigación busca responder a la pregunta:

¿Cuál es la diferencia significativa de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018? (Ver anexo 01).

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el grado de integración del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?
- ¿Cuál es el grado de integración del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?
- ¿Cuál es el grado de servilismo del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?
- ¿Cuál es el grado de servilismo del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?
- ¿Cuál es el grado de dominación del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?
- ¿Cuál es el grado de dominación del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?
- ¿Cuál es el grado de evitación del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?

- ¿Cuál es el grado evitación del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?
- ¿Cuál es el grado de compromiso del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?
- ¿Cuál es grado de compromiso del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?

### **1.3. Formulación de objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la diferencia significativa de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre los entre el personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Medir el grado de integración del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.
- Medir el grado de integración del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.
- Medir el grado de servilismo del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.
- Medir el grado de servilismo del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.
- Medir el grado de dominación del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.
- Medir el grado de dominación del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018
- Medir el grado de evitación del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.
- Medir el grado evitación del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.
- Medir el grado de compromiso del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.



- Medir el grado de compromiso del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.

#### **1.4. Justificación**

##### **1.4.1. Justificación teórica**

La presente investigación servirá como material bibliográfico en donde se concluiría las diferencias significativas de los estilos de gestión de conflicto, además podrá ser utilizada en otros niveles de investigación vinculándola con otras variables. Por otro lado, aportara conocimiento al campo de administración en el área de recursos humanos.

##### **1.4.2. Justificación práctica**

Los resultados y conclusiones serán proporcionados a la empresa Transporte Elio S.A.C. con el fin de mejorar la resolución de conflictos, también esta información podrá ser utilizada por otras empresas de diferentes rubros.

##### **1.4.3. Justificación personal**

La presente investigación dará especialización a los conocimientos de la autora en relación a los estilos de gestión de conflictos, y a la vez permitirá obtener el grado de licenciado en administración de negocios de la Universidad Católica San Pablo.

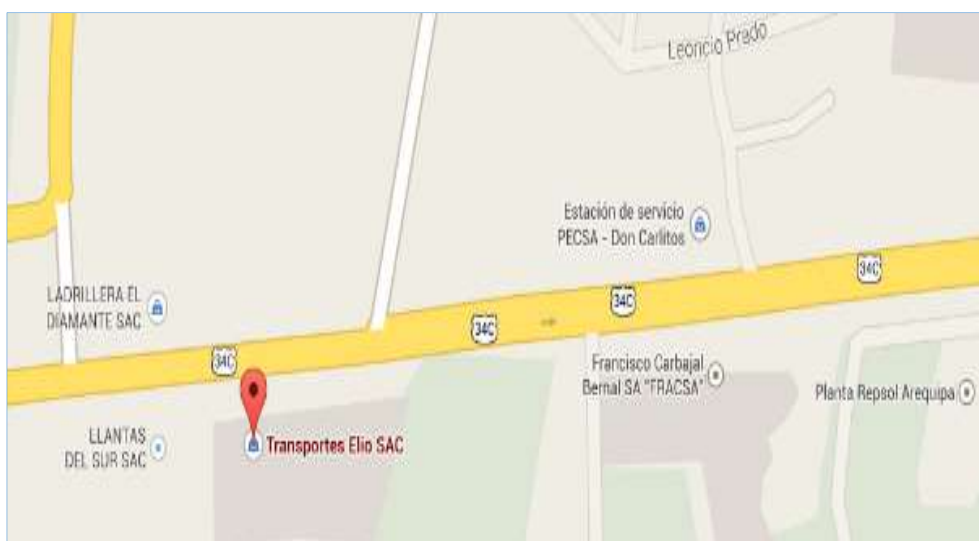
##### **1.4.4. Justificación social**

La empresa no solo tiene que ser vista por el trabajador como un desarrollo profesional, sino que también como un lugar que le permita crecer su espíritu y su resiliencia, así mismo se busca sensibilizar a los empresarios y la comunidad en general en la gestión de resolución de conflictos.

## 1.5. Delimitación de la investigación

### 1.5.1. Espacial

La investigación se realizará en las instalaciones de la empresa Transportes Elio S.A.C. la que se encuentra ubicada en la Variante de Uchumayo Km. 3.5 Sachaca, frente al grifo León del Sur.



**Figura 1: Mapa de ubicación de empresa Transportes Elio S.A.C.**

Nota de figura: Empresa Transporte Elio S.A.C.

Elaboración: Empresa Transporte Elio S.A.C.

### 1.5.2. Temporal

La investigación se desarrollará entre julio y agosto de 2018.

### 1.5.3. Temática

- **Área:** la investigación se encuentra en el área de las Ciencias Sociales.
- **Campo:** es administración de negocios.
- **Línea:** la investigación está en la línea de la gestión de negocios.

## 1.6. Viabilidad de la investigación

### 1.6.1. Validez del instrumento

Escala de evaluación de estilos de gestión de conflicto.

El cuestionario a utilizar será el de Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II) validado por Munduate et al. (1993), evalúa los cinco estilos de gestión del conflicto interpersonal, consta de 28 ítems.

Munduate utilizó el ROCI-II traducido y adaptado obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.78. (Munduate et al., 1993).

#### **1.6.2. Viabilidad de obtención de información**

Se coordinará con el gerente para poder establecer los días y el horario para aplicar el instrumento de estudio para el área administrativa

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS**

## **2.1. Antecedentes de la investigación**

### **Locales**

Bedoya y Carrazco (2015), en la investigación “La capacidad del perdón y los estilos de gestión de conflicto como variables que afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio textil Makitek de la ciudad de Arequipa en el año 2014”, concluyeron que los operarios registran diferencias significativas en los estilos de integración y compromiso en relación a sus supervisores.

En la investigación “Tipos y Resolución de Conflictos en Enfermería. Hospital Goyeneche Arequipa, 2007”, se concluyó que los conflictos estructurales se deben principalmente al tipo de liderazgo; los conflictos de comunicación se deben a la insuficiente información, escasa comunicación entre superiores, técnicos y auxiliares de enfermería. Para la solución de conflictos, la estrategia más usada es la de cesión, en virtud a la acomodación al problema y a eludirlo. En tanto, que las menos usadas son las de competencia, colaboración, compromiso y evasión. (Quispe, 2009).

### **Nacionales**

En la investigación “Relación Entre Conflicto y Desempeño Laboral En Ata-Irh Sac, Chiclayo”, su objetivo principal era determinar si existe relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa. Se concluyeron que los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa, llevan a bajar la calidad de los servicios puesto que no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, por lo tanto el conflicto laboral acarrea al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación, falta de

comunicación entre directivos, supervisores y empleados. (Rojas, 2016).

En la investigación sobre “El 1° estudio sobre las tendencias emocionales en los líderes del Perú 2018, fue ideado por Thomas International junto con la Universidad del Pacífico y la Asociación de Buenos Empleadores del Perú”, se concluyó que las tendencias emocionales de un líder en el Perú, tienen una gran empatía, asertividad, conciencia social y control con los demás (sociabilidad); comparado con otros países del mundo, sobre todo en el género femenino. (De La Cruz 2018)

### **Internacionales**

En la investigación “Relationship between the big five personality factors and conflict management styles”, se analizó los estilos de gestión de conflicto entre superiores y subordinados, se concluyó que el análisis de los estilos de gestión de conflicto ayudan a las empresas a tomar decisiones para la selección, promoción y entrenamiento, así mismo se determinó que el mejor estilo de gestión de conflicto es el integrativo. (Antonioni, 2010).

En la investigación “Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones”, se concluyó que los estilos de gestión de conflicto van a permitir unas buenas actividades en los equipos de trabajo. (Ayestarán, 1999).

En la investigación “Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta-Colombia”, se analizó a los estilos de gestión de conflictos en diferentes empresas de Cúcuta, entre sus objetivos estaban determinar qué estilos de gestión de conflicto eran más usados en las empresas y analizar a los directivos con los otros miembros de la empresa, se concluyó que las empresas utilizan más los estilos de gestión de integración y compromiso, en relación al conflicto los trabajadores y los

directivos tiene diferente percepción, enfocados desde sus objetivos.(Sánchez, 2011).

La investigación “El manejo del conflicto y la eficacia laboral”, tenía como objetivo la elaboración de un programa para capacitar a los gerentes, en el manejo de conflictos de una manera efectiva para lograr mayor eficacia. Se concluyó que el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes. (Bermejo, 2003).

En la investigación “Big Five, estilos de manejo del conflicto y resultados de la negociación. Un análisis de ruta”. El objetivo era determinar cómo la personalidad y el estilo de manejo de conflicto influyen los estados de la negociación y cómo ellas se relacionan entre sí. “Se concluyó que los participantes se caracterizaban por ser predominantes concienzudos, extrovertidos y agradables en relación a las dimensiones del Big Five, esto es, ser analíticos, reflexivos y al mismo tiempo que desenvueltos, simpáticos y conversadores; emplear el estilo dominante y el estilo complaciente de manejo de conflictos con mayor frecuencia, es decir, que la mayoría de participantes manejan sus conflictos de forma que producen resultados donde gana una de las partes o ninguna, dando prioridad bien a las partes de los otros (estilo complaciente) o bien a sus propias necesidades (estilo dominantes) sin lograr un balance en el que todos; obtienen resultados funcionales en la negociación, esto es reducen el conflicto mantienen las relaciones y solucionan el problema”. También se encontró que los participantes que emplean un estilo integrador comprometido obtienen, una menor cantidad de resultados funcionales. Los individuos que utilizan el estilo de manejo de conflicto integrador obtienen mayor cantidad de resultados disfuncionales y menor cantidad de resultados funcionales en la negociación. Los resultados de la negociación de quienes emplean un estilo de manejo de conflicto comprometido son mayoritariamente disfuncionales. (Saputi, 2008).

En la investigación "Liderazgo y Conflictos Laborales (Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.)". El objetivo principal era determinar la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales en los colaboradores, se concluyó que entre los elementos que provocan los conflictos laborales el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que aunque se les brinda la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y la falta de comprensión. En lo que se refiere a la actitud, a la mayoría no le gusta estar implicado en problemas y evitar tenerlos. (De León 2016).

En la investigación "Liderazgo y Gestión De Conflictos Laborales (Estudio realizado en Librería A y M de Mazatenango, Suchitepéquez)". El objetivo general era establecer la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales. Se estableció que si hay influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales en los colaboradores, ya que cada jefe inmediato de las diversas áreas, contribuyen a resolver los problemas que se presentan; además se confirmó que existe influencia del liderazgo en los conflictos laborales, ya que está bien marcado que un líder es capaz de afrontar cualquier situación que se presente, se comprueba que en la organización hay más personas integrativas que conflictivas. (Say, 2015)

## **2.2. Marco teórico –conceptual**

### **2.2.1. Marco conceptual**

#### **2.2.1.1. Empresa**

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.  
(Chiavenato, 2009).



#### **2.2.1.2. Persona**

“Implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena. (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.3. Administración**

“El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.4. Clima organizacional**

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.5. Proceso administrativo**

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.6. Gestión del talento humano**

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección,

capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.7. Evaluación de personas**

“Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales”. (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.8. Comportamiento organizacional**

“Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos”. (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.9. Cultura Organizacional**

“Se refiere a un patrón de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización: comprende comportamientos rutinarios, normas valores idiosincrasia, reglas y el clima dentro de una organización. (Hellriegel y Slocum 2009).

#### **2.2.1.10. Relaciones interpersonales**

“Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre si las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.” (Santil 2005).

#### **2.2.1.11. Conflicto**

“Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición.” (Chiavenato, 2009).

#### **2.2.1.12. Estilos de gestión de conflicto**

“Aquellos comportamientos orientados hacia la intensificación, reducción y resolución de la tensión propiciada por el mismo”. ”. (De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999) (p. 371)

#### **2.2.1.13. Empresa de transportes**

“Se utiliza para describir al acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro. También permite nombrar a aquellos artilugios o vehículos que sirven para tal efecto, llevando individuos o mercaderías desde un determinado sitio hasta otro.”(Definición, s.f.)

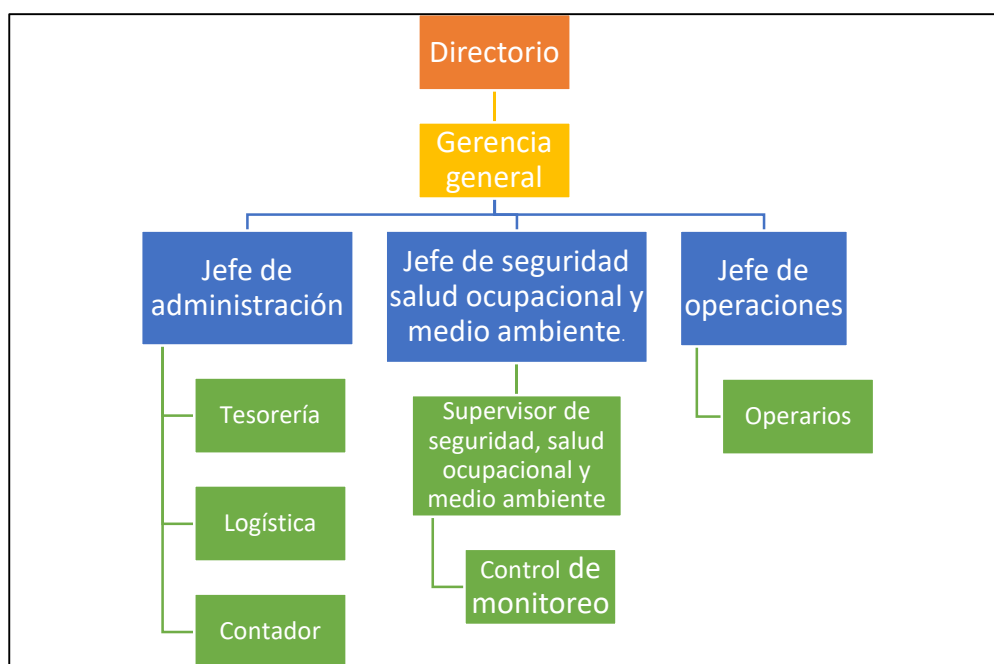
## **2.2.2. Marco teórico**

### **2.2.2.1. Empresa Transportes Elio S.A.C.**

Transportes Elio S.A.C., es una empresa que brinda el servicio de transporte terrestre a través de cisternas de diferentes capacidades (9000 gls, 9500 gls, 11000 gls, entre otros.), que contienen hidrocarburos como petróleo, gasolina, aceite R-500, entre otros, para el sector minero e Industrial. Transportes Elio S.A.C. en su compromiso por ofrecer la mejor calidad en servicios hacia sus clientes vela constantemente por la calidad de los procesos, la salud, seguridad de sus trabajadores y la preocupación por el medio ambiente, siendo así, que ha obtenido la trinorma ISO9001:2008, ISO14001:2004 Y OSHAS 18001:2007 certificada por la empresa SGS Del Perú SAC. (Transporteselio, 2018).

**Visión:** “En el 2020 ser una empresa de Transporte Terrestre de Hidrocarburos líder a nivel nacional, reconocida por la excelencia en el servicio a través de la certificación de sus procesos y la capacitación constante de su personal” (Transportes Elio, 2018).

**Misión:** “Somos una empresa especializada en el servicio de transporte terrestre de HIDROCARBUROS a fin de satisfacer la demanda a nivel Nacional, contamos con una flota moderna y excelentes condiciones, recursos económicos adecuados para atender con eficacia las necesidades de nuestros clientes y altos estándares en Seguridad, Salud en el Trabajo, Cuidado del Medio Ambiente y Calidad”(Transportes Elio, 2018).



**Figura 2: Organigrama Transportes Elio S.A.C.**

Nota de figura: Transporte Elio S.A.C.  
Elaboración propia

Empresa Transportes Elio S.A.C., tiene entre sus principales clientes a Primax, las Bambas, Enesur, Minsur, Southern Corporation, Antapaccay, Repsol, Petroperú. Empresa Transportes Elio S.A.C, tiene 77 colaboradores.

**Tabla 1**

***Personal Empresa Transportes Elio S.A.C***

Personal	Cantidad
<b>Administrativo</b>	12
<b>Operativo</b>	65
<b>Total</b>	77

Nota de la tabla: Transportes Elio S.A.C.  
Elaboración propia

#### **2.2.2.2. Comportamiento organizacional**

Los estudios realizados por Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, afirman que “una empresa es un sistema social y que el trabajador es el recurso más importante”. Para realizar una óptima gestión de los colaboradores es imprescindible conocer cuál es el tipo de empresa con la finalidad de establecer las diferentes formas de dirección (Moreno y Godoy, 2012).

Robbins (1987) afirma que la estructura de la organización es “el marco de la organización”, comparándola de esta forma “si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos”.

Según Robbins y Judge (2017) existe un área de estudio dentro de la administración de negocios conocido como Comportamiento Organizacional (CO) en el que se busca saber el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de emplear estos conocimientos a mejorar la eficacia de dichas empresas

Los autores que estudian el CO identifican básicamente tres determinantes del comportamiento, coinciden en las dos primeras determinantes: el individuo y el grupo, en la tercera determinante se puede observar discrepancias, mientras que para Dailey (2012) es la organización, para Kofman (2007) es la naturaleza y Robbins y Judge (2017) plantea la estructura.

A continuación, se mencionan algunas disciplinas que aportan al CO y a los niveles del CO según Cherrington (1989, p. 27 citado por Ramírez C. et al, s.f.): "El campo del

comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia."

Se tomará a Robbins y Judge como eje del CO y la psicología ya que abarca el tema de conflicto.

Robbins (2004) analiza el CO desde tres planos, plano de los individuos, plano de grupo y plano del sistema de la organización. Los tres planos básicos pueden ser comparados con ladrillos, puesto que cada uno se levanta sobre el anterior, por lo tanto, todos los conceptos sobre los grupos proceden de los cimientos echados en el plano de los individuos. Según Robbins (2004), el CO se apoya en los aportes de diversas disciplinas como la psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política. La psicología ha contribuido con su aporte en el plano individual, mientras que el resto de disciplinas han contribuido en la comprensión de los procesos de los grupos y organización.

Robbins (2004) nos explica el aporte de cada disciplina al desarrollo del CO:

La psicología quiere medir, explicar y cambiar la conducta de los hombres, los psicólogos quieren estudiar y comprender el comportamiento de las personas. Los psicólogos organizacionales e industriales, son quienes han investigado en el CO, al mismo tiempo los sociólogos

estudian el entorno de los individuos y su relación con otros individuos. (Robbins, 2004).

La psicología social, siendo una rama de la psicología combina los conceptos de ciencia y sociología se enfoca en el influjo recíproco de las personas, además aportan de manera significativa a la medición, comprensión y cambio de actitud, modelos de comunicación, promover la confianza, medios para satisfacer la necesidad de las personas, y procesos de toma de decisión en grupo. (Robbins, 2004).

Robbins (2004), afirma que la antropología estudia a las sociedades para comprender a las personas y sus actividades, su trabajo es saber sobre las culturas y su entorno, ayudando a comprender la diferencia en valores, actitudes y conductas de personas de todo el mundo. Todo lo que se sabe de la cultura organizacional su entorno y diferencias es gracias a los antropólogos, por otro lado, para Robbins y Judge (2017) la cultura organizacional es un “sistema de significado compartido por los miembros el cual distingue una organización de los demás”.

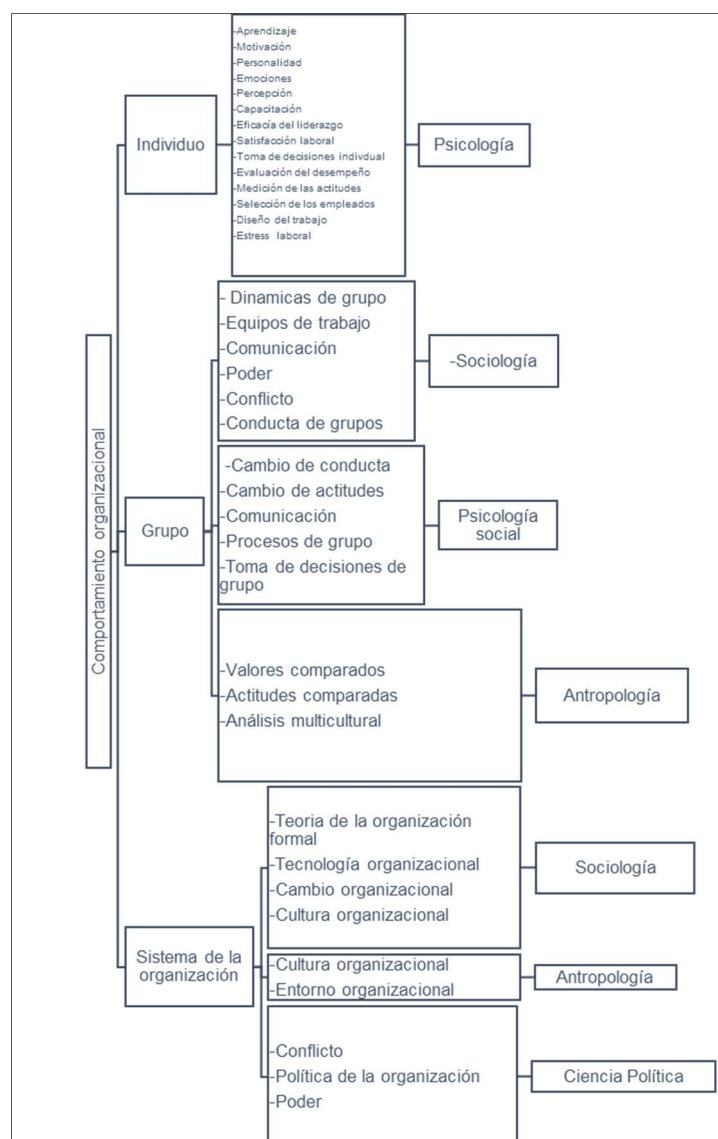
La ciencia política también es importante para comprender el comportamiento en las organizaciones, estudiando el comportamiento de las personas en un entorno político. Teniendo como temas principales la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula la gente el poder para tener beneficios personales. (Robbins, 2004).

Robbins y Judge (2017) en cuanto al aporte de la sociología:

La sociología estudia a las personas y su entorno, los sociólogos han aportado al CO mediante el estudio de



comportamientos en grupos dentro de las organizaciones, en particular si son complicadas. Contribuyendo con la investigación de la cultura, teoría y estructura de la organización formal y tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto. (Robbins y Judge ,2017).



**Figura 3: Disciplinas que aportan al comportamiento organizacional**

Nota de figura: Robbins, S. & Judge, T. (2017) *Comportamiento organizacional*, 17ª. ed. México: Pearson Educación

Elaboración: Propia

Los colaboradores trabajan en diferentes áreas dentro de la organización para la presente investigación se tomará en cuenta al personal operativo y administrativo, en donde los administrativos tienen mayor jerarquía dentro de la organización.

El Personal Administrativo da soporte a todas las áreas de la empresa, mediante su gestión organizada, contribuyendo al desarrollo de la empresa. (Área administrativa, s.f).

Se entiende por Operario al colaborador en relación a las máquinas, en general están subordinados a otras áreas. (Oxfordictionaries, s.f.).

Los administradores modernos no solamente deben basar su gestión en ratios de productividad, sino que deben de comenzar a dirigir en función de la conducta del individuo y de los grupos dentro de la organización. El reto de los directivos en el siglo XXI está enfocado en crear un clima laboral adecuado en el ambiente de trabajo con la finalidad de facilitar el trabajo de equipo, tomar de decisiones oportunas y de forma autónoma y promover la flexibilidad de la fuerza laboral. (Dailey, 2012).

**Figura 4: Los retos de los directivos del siglo XXI**

	RETOS DEL PASADO	RETOS DEL FUTURO
Deberes fundamentales	Dar órdenes a los subordinados y controlar su comportamiento.	Facilitar el desarrollo de los subordinados y sus equipos de trabajo.
Capacitación y desarrollo	Reducir estos costos contratando trabajadores con las habilidades necesarias.	La capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada.
Bases de las recompensas	Antigüedad, categoría y esfuerzo.	Aportes para mejorar la ventaja competitiva individual y en equipo, sobre la base de los méritos personales y grupales.
Base de la influencia	Puesto jerárquico.	Experiencia técnica, interpersonal y organizacional.
Patrones y estilos de comunicación	En orden jerárquico, en términos formales.	Basada en la difusión, para que la información llegue rápidamente a quien debe tomar la decisión.
Estilo de toma de decisiones	Centrado en el superior/jefe y autoritario.	Toma de decisiones en equipo basada en información de desempeño en tiempo real.
Actitud frente al cambio	Resistirse al cambio y aferrarse al statu quo.	Aceptar el cambio y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos.

Nota de figura: Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Inglaterra: Escuela de Negocios de Edimburgo  
Elaboración: Propia

Las actitudes pueden definirse como enunciados de evaluación-favorables o desfavorables- acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo. Robbins y Judge (2017)

Castro (2009) al igual que Robbins y Judge (2017) afirman que las actitudes poseen tres componentes según se detalla en la figura 5.

**Figura 5: Componente de la actitud**

Cognitivo = Evaluación. Es una descripción de la creencia de cómo son las cosas, crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud.
Afectivo = Sentimiento. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud por último el afecto conduce a eventos del comportamiento.
Conductual = Acción. Se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Nota de figura: Castro J. (2009) *Comportamiento organizacional* /.Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Elaboración: Propia

Robbins y Judge (2017) dicen que las emociones son “sentimientos intensos que están dirigidos hacia algo o hacia alguien”, así mismo concluyen que son complejas de explicar de breve duración y de forma muy diversa.

Robbins y Judge (2017) dicen que los estados de ánimo “son sentimientos que suelen ser menos intenso que las emociones y carecen de un estímulo contextual”, también acotan que son pocos claras y de larga duración.

Robbins y Judge (2017) dicen que el trabajo emocional “es una situación en la cual un individuo expresa emociones que se desea en la organización, durante las interacciones interpersonales en el trabajo”.

Robbins y Judge (2017) dicen que la teoría de los eventos afectivos “es un modelo que sugiere que los eventos en el lugar de trabajo ocasionan reacciones emocionales en los empleados, los cuales influyen después en sus actitudes y comportamientos laborales”.

Robbins y Judge (2017) dicen que las aplicaciones de las emociones y los estados de ánimo al CO” suelen influir en muchos aspectos al CO como el proceso de selección, la

toma de decisiones, la creatividad, la motivación, el liderazgo, la negociación, el servicio al cliente, las actitudes en el trabajo, las conductas desviadas en el lugar de trabajo y la seguridad”.

#### **2.2.2.3. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales fueron estudiadas al comienzo por Elton Mayo en la teoría de las relaciones humanas, el autor citado acota que el trabajo tiene que adaptarse al trabajador y no viceversa (Mayo, 1972 citado por Montoya, 2006).

En los grupos informales se intercambian mensajes entre los colaboradores y todo se desenvuelve en un contexto social (Watzlawic, Helmick, & Jackson, 1985).

Lugo y Santil (2005) dijeron que “las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre si las personas procurarán las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.”

Hellriegel y Slocum (2009) acotan sobre la importancia de las buenas relaciones interpersonales entre compañeros, entre jefes y operarios, son determinantes en todos los aspectos de la organización y fomenta a los colaboradores de las distintas áreas ya sea administrativa y operativa a cumplir sus metas personales y las de la empresa.

Una buena comunicación puede optimizar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización, pero las empresas no se preocupan por mejorar estas

relaciones, lo que las empresas deben hacer es dar interés a los procesos internos dentro de la organización

#### **2.2.2.4. Conflicto**

Rahim (2001) afirma que el conflicto es “un proceso interactivo manifestado con incompatibilidad, desacuerdo, o disonancia dentro o entre entidades sociales (es decir, individuales, grupo, organización, etc.)” (p.18). Por otro lado, Will y Callistes (1995) citado por Kinicki y Williams (2013) concluyeron el conflicto “es un proceso en donde una parte percibe que sus intereses están siendo opuestos o tomados de forma negativa por la otra parte”; por otro lado Thomas (1992) citado por Robbins (2004) consideran el conflicto como “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa” (p.395). Los diversos autores hacen notar la negatividad en la existencia de un conflicto en la organización.

Chiavenato (1999), el conflicto es la “existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición” (p.58). Así mismo el conflicto puede destruir o construir una organización.

El conflicto según Kinicki y Williams (2013) tiene diferentes interacciones:

- De una persona a una persona
- De una persona a grupo
- De una persona a una organización
- Entre grupos a una organización
- Entre grupos

- Entre organizaciones

#### **2.2.2.4.1. Características del conflicto**

Hernández (2015) afirma que las características del conflicto son:

- Son inducidos por los desacuerdos
- Inducen a los problemas entre dos o más personas.
- Actos de violencia ocurren en algunos casos.
- Generalmente ocurre por diferentes puntos de vistas distintos.
- Es parte del ser humano.

#### **2.2.2.4.2. Causas del conflicto**

Bell y Hart (s.f.) citado por Del Castillo (2015) afirman que las causas del conflicto son: conflicto de recursos, conflicto de estilos, conflictos de percepciones, conflictos por meta, conflicto por presión, conflicto de roles, conflicto por valores y conflicto por políticas de empresa impredecibles.

#### **2.2.2.4.3. Ventajas y desventajas del conflicto**

En las interacciones entre los colaboradores de una organización ocurren situaciones conflictivas. (Benítez, Guerra, Medina, Martínez, y Munduate, 2008; Martínez Pecino, Munduate, Medina y Euwema, 2008, citados por Benítez et al. 2011).

Arreguín, Ruiz y Herrera (s.f.), acotan que los conflictos siempre van a estar propensos frente a cualquier interacción entre colaboradores.

Las ventajas del conflicto son los siguientes: aportan al cambio, además libera la energía y actividad, así mismo impulsa el interés, fomentan la integración grupal interna y reduce las tensiones. (Arreguín, Ruiz y Herrera,s.f.).

Las desventajas del conflicto extremo son los siguientes: lleva a la inestabilidad, así mismo divide el movimiento de las acciones modificando las organizaciones, además disminuye la confianza influyendo en el CO.

#### **2.2.2.4.4. Niveles de conflicto**

Los niveles de conflicto según Rahim (2001) son los siguientes:

##### **a) Conflicto intrapersonal**

“Este tipo de conflicto es también conocido como conflicto intraindividual o intrapsíquico. Esto ocurre cuando un miembro de la organización siente que el desempeño de ciertas tareas y roles no coinciden con sus pericias, intereses, objetivos y valores.” (Rahim, 2001). Puede surgir frustración y tensión dentro de la misma persona.

##### **b) Conflicto interpersonal**

“También conocido como conflicto diádico.<sup>1</sup> Se refiere al conflicto de dos o más miembros de la organización del mismo o diferentes niveles jerárquicos”. (Rahim, 2001). Surge en momentos cuando una persona quiere que sus subordinados lleguen a una meta más rápida y con menor costo.

---

<sup>1</sup> Diádico: pareja de dos seres vinculados entre sí.



### **c) Conflicto intragrupal**

“Es también conocido como conflicto intradepartamental. Se refiere al conflicto entre los miembros de un grupo o entre dos o más subgrupos en conexión con sus objetivos, tareas, procedimientos, etc. El conflicto puede ocurrir como resultado de las incompatibilidades o desacuerdos entre unos o todos los miembros de un grupo con su líder”. (Rahim, 2001). Pueden surgir en las empresas familiares donde algunos conflictos entre las partes del grupo afectan a todo el grupo.

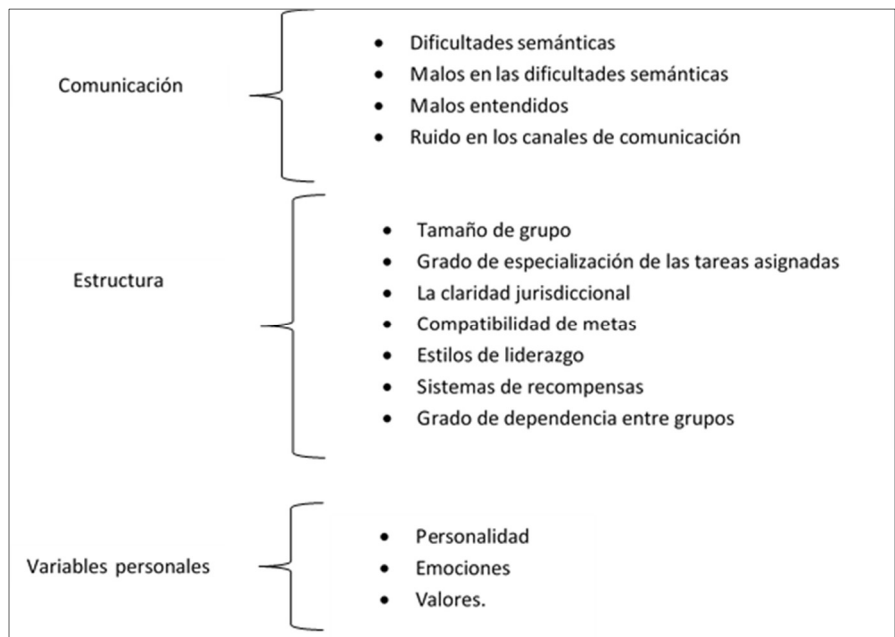
### **d) Conflicto intergrupar**

“También llamado como conflicto interdepartamental. Representa al conflicto entre dos o más unidades de grupos dentro de una organización”. (Rahim, 2001). Son desacuerdos que surgen entre dos grupos de una misma organización, teniendo una postura opuesta.

#### **2.2.2.4.5. Proceso de conflicto**

El proceso de conflicto se basará en la propuesto por Robbins y Judge (2017), consta de cinco etapas.

En la primera etapa se analiza el inicio del conflicto agrupadas en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales (Robbins y Judge, 2017).



**Figura 6: Primera etapa del proceso del conflicto**

Nota de figura: Robbins, S. y Judge T. (2017), *Comportamiento organizacional*. 15ª ed. México D.F. Pearson Educación.

Elaboración: Propia.

En la segunda etapa se encuentra el conflicto percibido o advertido, el primero está de acuerdo con que tienen un desacuerdo, en el advertido está la ansiedad, tensión, frustración y hostilidad. (Robbins y Judge, 2017).

En la tercera etapa están las intenciones en el manejo del conflicto, utilizando la cooperación y asertividad, así mismo se determinan cinco intenciones: competir, colaborar, evitar, ceder y transigir. Los determinantes no son fijos pues van variando de acuerdo a las emociones y comportamiento. (Robbins y Judge, 2017).

En la cuarta etapa, el conflicto ya está en proceso dinámico, se manifiestan comportamiento de las partes y reacción del otro. (Robbins y Judge, 2017).

En la última etapa se obtienen dos resultados:

- **Funcionales:** Se activa la creatividad, la innovación, mejoría en la calidad de sus decisiones, capta la atención de sus miembros, todos se pueden expresar. (Robbins y Judge, 2017).
- **Disfuncionales:** Se aminora la cohesión de grupo, satisfacción, confianza de los miembros del grupo. Los colaboradores están descontentos, los lazos comunes se disuelven, teniendo como consecuencia la destrucción del grupo. (Robbins y Judge, 2017).

#### 2.2.2.4.6. Enfoque de la negociación del conflicto

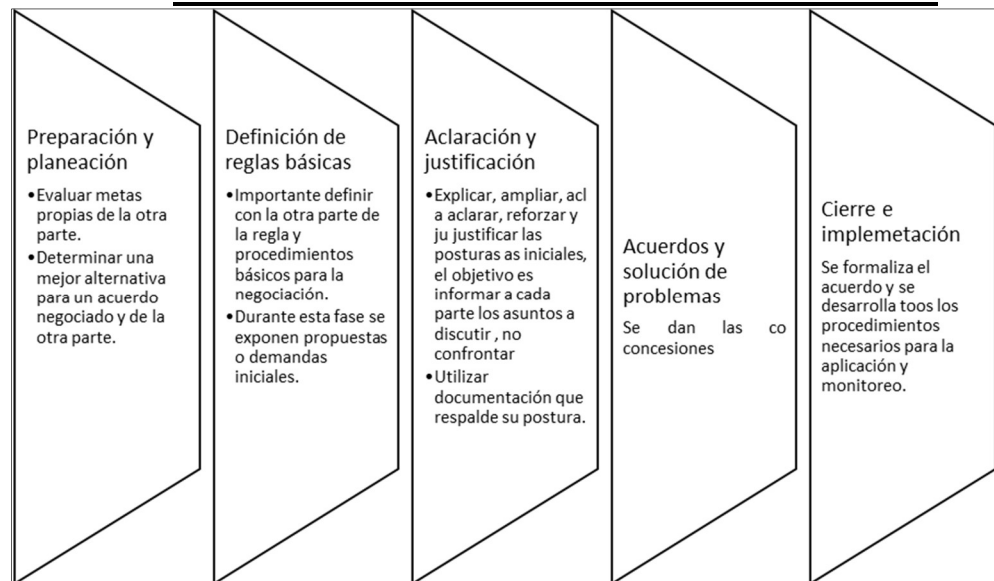
El enfoque de conflicto será a través de la negociación, para Robbins y Judge (2017), es el desarrollo en el cual dos o más involucrados se ponen de acuerdo en cómo disponer recursos escasos, no solo desde el punto de vista económico sino también de cómo va a afectar en el futuro su relación.

Se tiene dos enfoques de negociación:

- **Acuerdos distributivos:** la situación es ganar –perder, en donde solo una de las partes gana. (Robbins y Judge 2017).
- **Acuerdos integradores:** la situación es ganar-ganar, en donde ambas partes generan la solución. (Robbins y Judge 2017).

Los acuerdos distributivos generan rencores y aumentan las divisiones entre las personas; por otro lado en los acuerdos integradores, la victoria es

compartida por todos y ayuda a las relaciones a largo plazo. (Robbins y Judge, 2017).



**Figura 7: La negociación**

Nota de figura: Robbins, S. y Judge T. (2013), *Comportamiento organizacional*. 15ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

Elaboración: Propia

#### 2.2.2.4.7. Tipos de conflicto



**Figura 8: Tipos de conflicto**

Nota de figura: Kinicki, A. & Williams, B.(2013). *Management: a Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill; Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, London: Quorum Books; News.psykia. (s.f.). El Conflicto tipos. Recuperado el 19 de julio del 2015 de <http://news.psykia.com/content/los-conflictos-tipos>

Elaboración: Propia

#### 2.2.2.4.8. Estrategias de prevención e Intervención de los conflictos personales

Quiroga (s.f) da las siguientes estrategias:

- Comunicar las normas y políticas de la empresa a toda la organización implementando la retroalimentación.
- Una cultura organizacional que reporte las ocurrencias de conflicto.
- Liderazgo no autoritario sin preferencias.
- Ser precisos en los roles y funciones de las personas.
- No tener condiciones trabajo perjudicial.

- Tener cuidado con los cambios en la organización muy grandes donde los empleados ven correr riesgo su trabajo.

#### **2.2.2.5. Estilos de gestión de conflicto**

Según Robbins y Judge (2017), los tipos de negociación son distributivos e integradores y por lo tanto dan los siguientes enfoques:

Acuerdos distributivos: “Negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos, situación de ganar-perder”

Acuerdos integradores: “Negociación que busca uno o más acuerdos que pueden generar una solución de ganar-ganar”

La negociación se diferencia con el arbitraje y la conciliación es que solo intervienen las dos partes a diferencia del arbitraje y la conciliación en donde interviene un tercero, por otro lado el arbitraje es una formal y la conciliación es informal.

Los estilos de gestión de conflicto interpersonal son “aquellos comportamientos orientados hacia la intensificación, reducción y resolución de la tensión propiciada por el mismo”. (De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999) (p. 371)

Tjosvold (2008) alega que la solución de un conflicto va a depender de como las personas los gestionen, para ello la importancia de la gestión de conflicto.

A través de los años diversos autores han determinado los diferentes modelos de estilos de gestión de conflicto interpersonal. Como se puede ver en relación con distintos autores.

Ayestarán (1999) en la investigación “Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones”, concluyó que las empresas con una cultura individualista e igualitaria, crean una interdependencia entre los colaboradores, los estilos de gestión de conflicto van a permitir unas buenas actividades en los equipos de trabajo.

Por ello son importantes los estilos de gestión de conflictos, para llegar a negociaciones con los miembros de la organización y sientan que tienen metas son comunes y resolver sus diferencias. El ver que hay una preocupación por la gestión de conflictos ayudará a los colaboradores a tener un mejor desempeño.

**Figura 9: Modelos de estilos de gestión del conflicto**

Modelos	Estilos				
	I	II	III	IV	V
<b>Dos estilos</b>					
Deustsh (1990)	Cooperación	-----	-----	Competición	-----
Knudson, Summer y Golding(1980)	Compromiso	-----	Evitación	-----	-----
<b>Tres estilos</b>					
Putnan y Wilson (1982)	Solución-Orientación	No Confrontación	-----	Control	-----
Lawrence y Losch (1967)	Confrontación	Suavizar	-----	Obligar	-----
Billingham y Sack (1987)	Razonamiento	-----	-----	Violencia agresión verbal	-----
Rands, Levingery Mellinger (1981)	-----	-----	Evitar	Ataque	Compromiso
<b>Cuatro Estilos</b>					
Pruit (1983)	Resolviendo el Problema	Flexible	Sin Acción	Luchando	-----
Kurdek (1994)	Resolviendo el Problema	Conformidad	Retirada	Compromiso	-----
<b>Cinco Estilos</b>					
Follet (1940)	Integración	Supresión	Evitación	Dominación	Compromiso
Blake y Mounon (1964)	Confrontación	Suavizar	Evitación	Obligar	Compromiso
Thomas (1976)	Colaboración	Complaciente	Evitación	Competición	Compromiso
Rahim (1983)	Integración	Servilismo	Evitación	Dominación	Compromiso
Hellriegel y Slocum (2009)	Conciliador	Acomoditicio	Evasivo	Impositivo	Colaborador

Nota de figura: Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: QUORUM BOOKS.

Hellriegel, D. y Slocum Jr., J. (2009) *Comportamiento Organizacional*, 12a. Ed. México: Cengage Learning.

Elaboración: Propia



**a) Modelos de dos estilos de manejo del conflicto**

Knudson, Sommers y Golding (1980, citado Rahim 2001), plantearon el modelo compromiso y evitación, de la misma manera (Deutsch 1949 citado por Rahim 2001) plantearon el modelo de competición y cooperación.

En ambos modelos no se estableció la vinculación de los estilos en el desempeño del trabajo.

**b) Modelos de tres estilos de manejo del conflicto:**

Lawrence y Lorsch (1967 citado por Rahim, 2001), concluyeron que los estilos del conflicto se agrupan en: confrontación, suavizar y obligar.

Rands, Levinger y Mellinger (1981, citado por Rahim, 2001) manifiestan que los estilos se agrupan en: ataque, evitar y compromiso.

Putnam y Wilson (1982, citado por Rahim, 2001), encontraron tres estilos de manejo de conflictos: no confrontación, (complaciente), solución de orientación (de integración), y el control (dominante). El conflicto fue estudiado a través de la Comunicación Organizacional.

Billingham y Sack (1987 citado por Rahim, 2001), concluyeron que los estilos de gestión del conflicto eran los siguientes: razonamiento, violencia y agresión verbal.

En los modelos citados no hicieron una relación de los estilos de gestión del conflicto en relación a la persona, grupo y organización.

**c) Modelo de cuatro estilos de manejo del conflicto:**

Pruitt (1983 citado por Rahim, 2001) elaboró un modelo que era medido a través de la preocupación por uno mismo (alta o baja) y la preocupación para otra (alta u otra baja), así mismo concluyó que los estilos de gestión de conflicto eran cuatro: rendimiento, problema resolución, la inacción, y contendiente.

Kurdek (1994 citado por Rahim, 2001), elaboró un modelo basado en disputas matrimoniales, los estilos encontrados fueron: resolución de problemas, compromiso de conflictos, el retiro y el cumplimiento).

**d) Modelo de cinco estilos de manejo del conflicto**

El primer modelo en donde se consideró los cinco estilos de gestión de conflicto fue dado por Follet (1940 citado por Rahim 2001), en que consideraron: dominación, compromiso, e integración; y como secundarios a la evitación y la supresión. En el modelo citado se estudió a la organización.

Blake y Mouton (1964 citado por Rahim, 2001), elaboró un modelo basado en las actitudes del rector relacionándolo con la producción y personas. Se consideró los estilos de manejo del conflicto: confrontación, compromiso, suavizar, evitación y obligar. El instrumento conformado por 10 ítems con una escala de 0 a 5. Por otro lado, Thomas (1976 citado por Rahim, 2001), le dio otra perspectiva al modelo de Blake y Mouton, relacionándolo con las interrelaciones de las preocupaciones de las otras partes y las personas, determinando los estilos siguientes: compromiso, colaboración, evitación complaciente y competición, medidos a través de la cooperación y asertividad. El instrumento contiene 30 ítems cada uno subdividido en dos realidades A y B; dando la opción de

poder escribir una realidad C, con una posibilidad de volverse abierta.

Hellriegel y Slocum (2009) analiza los estilos de gestión de conflicto a nivel teórico, define que los estilos tienen dos dimensiones:

- **Interés por uno mismo:** preocupación por las metas personales, dependerá siendo asertivo o no asertivo.
- **Interés por los demás:** satisfacer los deseos de los demás en la medida de que sea o no cooperativo con los demás.

Hellriegel y Slocum (2009), define cada uno de los de los estilos para manejar el conflicto interpersonal.

- **Estilo evasivo:** “Se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo, la persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso a los desacuerdos y estar en una posición neutral. Produce frustración en los demás, provocan evoluciones desfavorables en terceros”. Enunciados que ilustran el estilo evasivo:

- Si existen reglas concurro a ellas, sino existen reglas dejo que los demás tomen su propia decisión.
- No adopta posiciones que den lugar a debates.
- Evito los temas de fuente de discusión con amigos.
- No es importante, dejémoslo así.

**-Lineamientos individuales:** provoca que la organización tenga soluciones negativas, solo es deseable cuando el problema es menor, o no hay suficiente información o se tiene poco poder en relación con la otra persona.

- **Estilo impositivo:** “Conductas firmes pero no cooperativas y representan un planteamiento de ganar-perder en un conflicto interpersonal, las personas tratan de alcanzar sus metas sin que les preocupe las de los demás”. Enunciados que ilustran el estilo impositivo:
  - Mis palabras son ley y se hace lo que yo digo.
  - Persuado a los demás de mi posición.
  - Exhorto que mi posición es la adecuada en la discusión.
  - Para mí, mi posición a la solución es la correcta.

**-Lineamientos individuales:** cuando un gerente es impositivo los trabajadores se sienten menos motivados a trabajar porque no se les toma en cuenta, solo se toman decisiones impositivas cuando es una toma rápida de decisión o cursos de acción para efectividad y supervivencia.

- **Estilo acomodaticio:** “Conductas cooperativas y no asertivas, un acto desprendido, una estrategia a largo plazo para propiciar que otros cooperen o cumplan con los deseos de otros”. Enunciados que ilustran el estilo acomodaticio.
  - La mejor manera de manejar el conflicto es renunciar a mis metas personales.
  - Si hace bien a los demás yo también estoy bien.
  - Resuelvo los conflictos haciendo que sean menos importantes.
  - Hago que las diferencias no sean grandes combinando mis ideas con la de los demás.

**-Lineamientos individuales:** Cuando se utiliza este estilo la persona puede pensar que pasado el tiempo desaparecerán los problemas pensando solo en

cooperación, es efectivo en corto plazo para tener la armonía y suavizar una situación.

- **Estilo colaborador:** “Claras conductas asertivas y colaborativas con enfoque de ganar-ganar, la persona desea maximizar resultados conjuntos; el individuo que utiliza este estilo suele considerar que el conflicto es natural y útil y llegar a una solución creativa, confianza en los demás y reconoce que si el conflicto queda resuelto llegará a la satisfacción de todas las partes”. Enunciados en estilo colaborador:

- Superar la desconfianza que pueda surgir en el grupo.
- Les explico mis ideas a los otros y les pido sus ideas a los demás para buscar la solución.
- Sugiere nuevas soluciones con los diferentes puntos de vista.
- Tratar de buscar una solución que sea buena para todos.

**-Lineamientos individuales:** es abierto y está evaluado por todos el compartir evaluar y analizar las razones que han llevado al conflicto lleva a que se desarrolle de una manera más efectiva, se da cuando hay un alto grado de cooperación los individuos son iguales y existe potencial para que las partes tengan beneficios.

- **Estilo conciliador:** “conductas que se ubican en un nivel intermedio de cooperación y asertividad, la persona hace concesiones en un yo te doy y tú me das. La conciliación se utiliza como un medio para resolver conflictos”. Enunciados que ilustran el estilo conciliador:
  - Saber lo que consideran los demás y que aprecian al respecto.

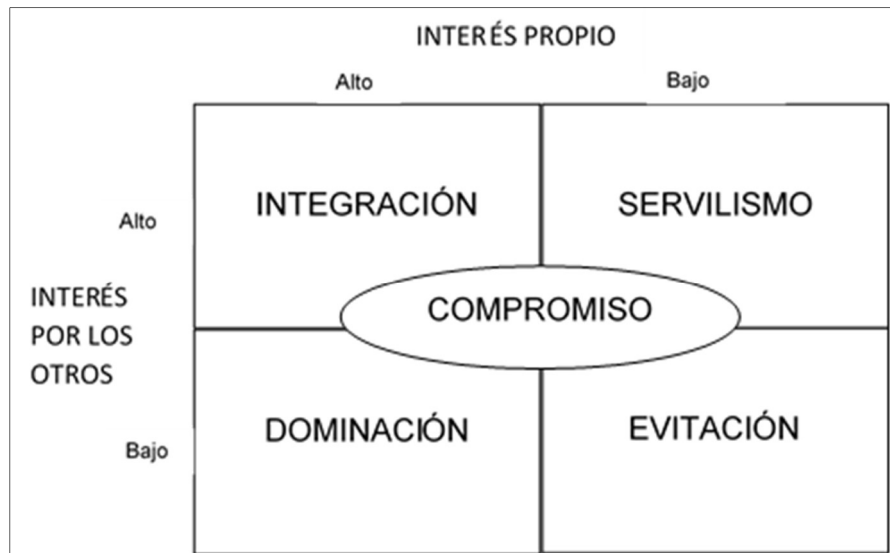
- Cuando no gano yo, busco una combinación justa en los demás.
- Cede siempre y cuando los demás también lo hagan.
- La mitad de algo es mejor que nada.

**-Lineamientos Individuales:** Este estilo no debe ser utilizado al inicio del proceso de solución de conflictos, en una organización normalmente los conflictos que se plantean al inicio no son los verdaderos e impedirá saber los problemas reales. El estilo conciliador, a diferencia del estilo colaborador, no maximiza la satisfacción de las partes, (p.363-368).

Rahim (1983<sup>a</sup>) y Rahim y Bonoma (1979), citado por Rahim (2001), elaboraron una diferencia de los estilos de manejo de conflictos interpersonales en dos dimensiones básicas:

- **Preocupación por uno mismo:** se explica el grado (alto o bajo) a el cual una persona trata de agradar su propia preocupación
- **Preocupación por los demás:** explica el grado (alto o bajo) a la que una persona quiere agradar a los demás.

El instrumento utilizado es el Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II que consta de 28 ítemes, con escalas del 1 al 5, en que se recaba información de los cinco estilos de gestión de conflicto interpersonal: tendencia al compromiso, evitación, dominación, servilismo e integración.



**Figura 10: Dimensiones de los estilos de gestión de conflicto interpersonal**

Nota de figura: Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: QUORUM BOOKS.

Elaboración: Propia

Rahim (2001) define cada uno de estos estilos de gestión:

- **Integración:** “Alto interés por uno mismo y los demás. Es un estilo que implica la colaboración entre los actores, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para ambas partes. Este estilo supone la comunicación directa entre las partes, lo que posibilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas e imaginativas para los mismos.”
- **Servilismo:** “Bajo interés por uno y alto interés por los demás. Cuando una persona adopta este estilo, opta por tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte y se centra en enfatizar y descartar los aspectos comunes existentes entre ambos para procurar satisfacer el interés del otro actor. Supone en cierto grado un sacrificio para el protagonista que adopta este estilo.”

- **Dominación:** “Alto interés por uno y bajo interés por los demás. Es un estilo que se ha identificado con una orientación de ganador-perdedor. Se trata de un tipo de persona que procurará por todos los medios lograr su objetivo y que, como consecuencia de ello, ignorará bastante a menudo las necesidades y expectativas de su oponente.”
- **Evitación:** “Bajo interés por los resultados propios y por lo demás. Claramente asociada con la retirada y la esquivación del problema, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones es la simple retirada de una situación que resulta amenazadora.”
- **Compromiso:** “Estilo intermedio en interés propio y de los demás. Aquí las partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas. A veces significa intercambio de concesiones; otras, la búsqueda de una posición intermedia.”(p.53-54).

En la presente investigación se utilizará el modelo de Rahim (2001), por lo que no tiene preguntas abiertas y con su proceso se va a poder determinar los cinco estilos de gestión de conflicto interpersonal: tendencia al compromiso, evitación, dominación, servilismo, integración.

Los estilos de gestión de conflicto interpersonales han sido analizadas en las organizaciones a través de investigaciones, es así que Holt & DeVore (2005) en la investigación “Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis”, concluyeron que los subordinados de primer nivel utilizan el estilo de evitación a diferencia de los supervisores de más alto nivel.



Thomas & Fann (2008) en su investigación “Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels”, determinaron que, a mayor cargo, mayor estilo de gestión del conflicto de compromiso y menor de servilismo.

Munduate et al. (1993) en la investigación “Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones”, concluyeron que los subordinados no hacen uso de los estilos de gestión del conflicto de integración y compromiso.

Hidayah (2010) en la investigación “Emotional Intelligence and Conflict Management Styles” determinó que los obreros usan más el estilo de compromiso e integración para gestionar el conflicto con sus supervisores, también acotó que el estilo de gestión del conflicto dominación no es usado por los subordinados.

Sánchez (2011) en la investigación “Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta- Colombia”, concluyó que las empresas utilizan más el estilo de gestión de integración y compromiso, en relación al conflicto los trabajadores y los directivos tienen diferente percepción, enfocados desde sus objetivos.

Ayestarán (1999) en la investigación “Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones”, concluyó que las empresas con una cultura individualista e igualitaria, crean una interdependencia entre los colaboradores, los estilos de gestión de conflicto van a permitir unas buenas actividades en los equipos de trabajo.

Bedoya y Carrasco (2015), en la investigación “La capacidad del perdón y los estilos de gestión de conflicto

como variables que afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio textil Makitek de la ciudad de Arequipa en el año 2014”, concluyen que los operarios registran diferencias significativas en los estilos de integración y compromiso en relación a sus supervisores.

Munduate et al (1993) afirma que no existe diferencias significativas en los estilos de gestión de conflictos en el nivel jerárquicos.

En la investigación “El manejo del conflicto y la eficacia laboral”, tenía como objetivo la elaboración de un programa para capacitar a los gerentes, en el manejo de conflictos de una manera efectiva para lograr mayor eficacia. Se concluyó que el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes. (Bermejo, 2003).

En la investigación “Big Five, estilos de manejo del conflicto y resultados de la negociación. Un análisis de ruta”. Su objetivo era determinar como la personalidad y el estilo de manejo de conflicto influyen los estados de la negociación y como ellas se relacionan entre sí. “Se concluyó que los participantes se caracterizaban por ser predominantes concienzudos, extrovertidos y agradables en relación a las dimensiones del Big Five, esto es, ser analíticos, reflexivos y al mismo tiempo que desenvueltos, simpáticos y conversadores; emplear el estilo dominante y el estilo complaciente de manejo de conflictos con mayor frecuencia, es decir, que la mayoría de participantes manejan sus conflictos de forma que producen resultados donde gana una de las partes o ninguna, dando prioridad

bien a las partes de los otros (estilo complaciente) o bien a sus propias necesidades (estilo dominantes) sin lograr un balance en el que todos; obtienen resultados funcionales en la negociación, esto es reducen el conflicto mantienen las relaciones y solucionan el problema”. Adicionalmente se encontró que los participantes que emplean un estilo integrador comprometido obtienen, una menor cantidad de resultados funcionales. Los individuos que utilizan el estilo de manejo de conflicto integrador obtienen mayor cantidad de resultados disfuncionales y menor cantidad de resultados funcionales en la negociación. Los resultados de la negociación de quienes emplean un estilo de manejo de conflicto comprometido son mayoritariamente disfuncionales. (Saputi, 2008).

En la investigación "Liderazgo y Conflictos Laborales (Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.)". Su objetivo principal era determinar la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales en los colaboradores, se concluyó que entre los elementos que provocan los conflictos laborales el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que, aunque se les brinda la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y la falta de comprensión. En lo que se refiere a la actitud, la mayoría no le gusta estar implicado en problemas y evitar tenerlos. (De León 2016).

En la investigación "Liderazgo y Gestión De Conflictos Laborales (Estudio realizado en Librería A y M de Mazatenango, Suchitepéquez)". El objetivo general en la investigación era establecer la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales. Se estableció que, si hay influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales

en los colaboradores, ya que cada jefe inmediato de las diversas áreas, contribuyen a resolver los problemas que se presentan; además se confirmó que existe influencia del liderazgo en los conflictos laborales, ya que está bien marcado que un líder es capaz de afrontar cualquier situación que se presente, se comprueba que en la organización hay más personas integrativas que conflictivas. (Say, 2015)

En la investigación “Relación Entre Conflicto y Desempeño Laboral En Ata-Irh Sac, Chiclayo”, su objetivo principal era determinar si existe relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa. Se concluyeron que los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa, llevan a bajar la calidad de los servicios puesto que no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, por lo tanto el conflicto laboral acarrea al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación, falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados. (Rojas, 2016).

En la investigación “Tipos y Resolución de Conflictos en Enfermería. Hospital Goyeneche Arequipa, 2007”, se concluyó que los conflictos estructurales se deben principalmente al tipo de liderazgo; los conflictos de comunicación se deben a la insuficiente información, escasa comunicación entre superiores, técnicos y auxiliares de enfermería. Para la solución de conflictos, la estrategia más usada es la de cesión, en virtud a la acomodación al problema y a eludirlo. En tanto, que las menos usadas son las de competencia, colaboración, compromiso y evasión. (Quispe, 2009).

### **2.3. Hipótesis:**

H1: Existen diferencias significativas en todos los estilos de gestión de conflicto interpersonal entre personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018

H0: No existen diferencias significativas en todos los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.

## **CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### 3.1. Operacionalización de Variables

Tabla 2

***Operacionalización de variables***

Título	Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>“Análisis de las diferencias significativas de los estilos de gestión de conflictos interpersonales entre personal operativo y el personal administrativo de la empresa de Transportes Elío SAC 2018”</b>	Estilos de gestión de conflicto	• Dominación	Dominación (25, 21, 18, 9, 8)	Ordinal Likert
		• Evitación	Evitación (3, 6, 16, 17, 26, 27),	
		• Servilismo	Servilismo (24, 19, 13, 11, 10, 2),	
		• Integración	Integración (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28),	
		• Compromiso	Comprometido (20, 15, 14, 7).	

Elaboración propia

### **3.2. Enfoque del estudio**

Para obtener la información será por medio de instrumentos cuantitativos analizados mediante la estadística inferencial paramétrica si cumple con el supuesto de normalidad y la no paramétrica si no cumple con el supuesto de normalidad, con la finalidad de filtrar factores externos y optimizar los resultados concluyentes que permitan contrastar la hipótesis.

### **3.3. Alcance o nivel de investigación**

#### **3.3.1. Tipo de estudio**

El tipo de investigación es descriptivo comparativo, debido a que se usó el análisis descriptivos por cada estilos de conflictos y, se realizó una análisis de comparación de grupos no paramétrica.

#### **3.3.2. Nivel de investigación**

El nivel de la investigación es descriptivo debido a que se describirán los resultados encontrados en las diferencias significativas de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el área administrativa y los operarios de la empresa Transporte Elio S.A.C.

### **3.4. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación será de carácter no experimental. Además, se utilizará un diseño transversal debido a que se recolectarán los datos en un solo momento.



### **3.5. Población y Muestra**

El instrumento se aplicará a los 77 colaboradores con los que cuenta la empresa Transportes Elio S.A.C, siendo el total de la población.

### **3.6. Técnica de instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.6.1. Instrumento**

El cuestionario a utilizar será el de Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II) validado por Munduate et al. (1993), evalúa los cinco estilos de gestión del conflicto interpersonal, consta de 28 ítems. (Ver anexo 2)

Se utiliza una escala Likert de 5 puntos donde los valores superiores representan una mayor utilización de un estilo conflictivo. (Piorno 2012, pág.8). Se distribuyen de la siguiente manera: dominación (25, 21, 18, 9, 8), evitación (3, 6, 16, 17, 26, 27), servilismo (24, 19, 13, 11, 10, 2), integración (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28), y compromiso (20, 15, 14, 7). Munduate et al (1993) utilizo .el ROCI-II traducido y adaptado obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.78.

### 3.7. Descripción del instrumento

CUESTIONARIO 1 RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY ROCI-II						
Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)		N U N C A	R A R A V E Z	A V E C E S	F R E C U E N C I A	S I E M P R E
1	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos					
2	Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero					
3	Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo					
4	Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunto					
5	Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos					
6	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero (a)					
7	Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución					
8	Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas					
9	Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor					
10	Generalmente actuó como desea mi compañero (a)					
11	Generalmente acato los deseos de mi compañero (a)					
12	Ante una situación problemática con mi compañero (a), la información que intercambio con él (ella) es siempre autentica					
13	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones					
14	Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos					
15	Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a)					
16	Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero (a)					
17	Evito tropiezos con mi compañero (a)					
18	Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan					
19	En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a)					
20	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo					
21	Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista					
22	Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible					
23	Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos					
24	En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las preferencias de mi compañero (a)					
25	En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance, para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a)					
26	Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas					
27	Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero (a)					
28	Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo					

**Figura 11 Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)**

Nota de figura: Munduate, L.; Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión de conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*. 8 (1), 47-68.

### **3.8. Procedimientos de recolección, sistematización y procesamiento de la información**

Se coordinó con el gerente para establecer los días y el horario para aplicar el instrumento de estudio con el personal del área administrativa

En el caso del área operativa, se recolecto de acuerdo a la programación de la llegada de los operarios en coordinación con la gerencia.

Para realizar el procesamiento estadístico de los datos obtenidos se utilizó el programa SPSS 20.0 en el cual se considerarán estadísticos de frecuencia de naturaleza descriptiva, también se realizará un análisis de comparación de medias significativas con pruebas no paramétricas..

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para el presente capítulo, se hizo la prueba de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach en los datos, así mismo se realizó un análisis descriptivo y un análisis de diferencias significativas mediante la prueba Kruskal-Wallis.

#### **4.1. Análisis de confiabilidad del instrumento**

##### **4.1.1. Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)**

El instrumento aplicado es el Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) consta de 28 ítems, fue traducido y adaptado por Munduate et al (1993), para la presente investigación la confiabilidad del instrumento es alta con un Alfa de Crombach de 0.804. (Ver anexo 3),

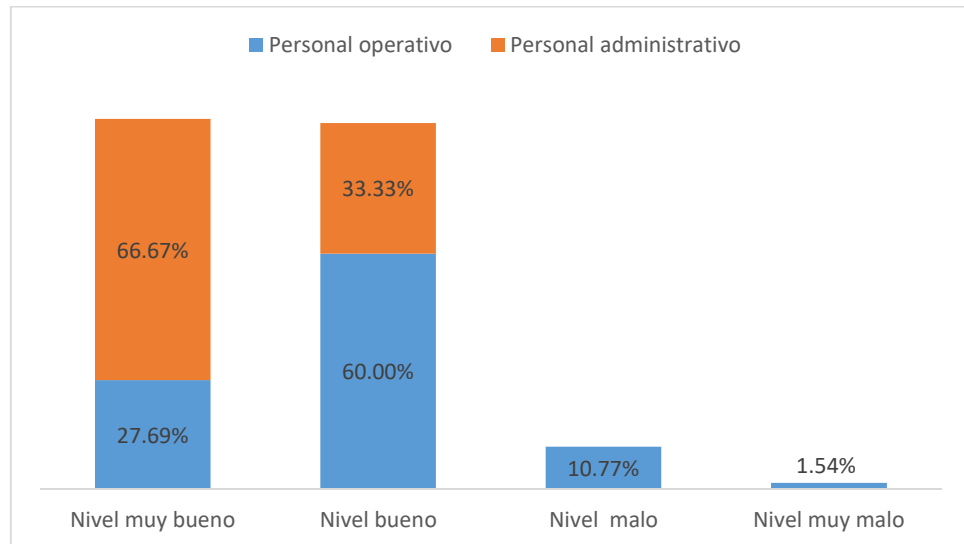
#### **4.2. Análisis descriptivo**

##### **4.2.1. Datos de control**

La muestra está compuesta en un 88.13% por varones y el 11.69% de mujeres, también el 84.42% son personal operativo y el 15.58% son del personal administrativo, así mismo el 54.55% tienen de 31 a 40 años, el 33.77% tienen entre 22 a 30 años y el 11.69% tienen de 41 a 54 años. En relación al número de hijos el 40.26% no tiene hijos, el 32.47% tienen un hijo , el 16.88% tienen dos hijos y el 10.39% entre 3 a 5 hijos.. (Ver anexo 4)

## 4.2.2. : Dimensiones

### 4.2.2.1. Integración



**Figura 12: Personal –Integración**

Nota de figura: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

Del 100% de los encuestados del personal administrativo el 66.67% tienen un nivel muy bueno del estilo de gestión de integración, el 33.33% tienen un nivel bueno; por otro lado del 100% del personal operativo, el 27.69% tienen un nivel muy bueno, el 60% tienen un nivel bueno, el 10.77% tienen un nivel malo y el 1.54% tienen un nivel muy malo. (Ver anexo 5)

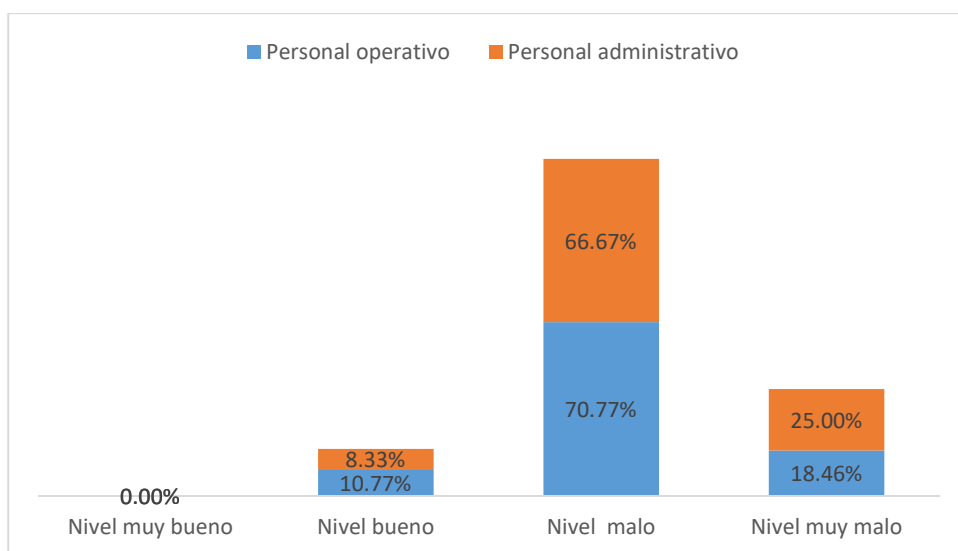
**Interpretación:** a nivel descriptivo el personal administrativo tiene un nivel mayor de estilo de gestión de conflicto interpersonal de integración en relación al personal operativo, por otro lado en menor frecuencia el personal operativo no llega a usar este estilo en la empresa Transportes Elio S.A.C.

En la empresa Transportes Elio S.A.C., el estilo integrativo ayuda resolver problemas, teniendo en cuenta las opiniones del personal

administrativo y el personal operativo para poder llegar a soluciones de ganar-ganar.

En relación al estilo integrativo se está en desacuerdo con Munduate et al. (1993) según el personal no tiene un estilo integrativo, sin embargo se está de acuerdo con Hidayah I(2010), Sánchez (2011), Say, (2015) y Saputi (2018), los cuatro autores concluyeron que el personal operativo y el personal administrativo utilizan este estilo.

#### 4.2.2.2. Servilismo



**Figura 13: Personal - Servilismo**

Nota de figura: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

Del 100% de los encuestados del personal administrativo el 66.67% tienen un nivel malo del estilo de gestión de servilismo, el 25.00% tienen un nivel muy malo y el 8.33% tienen un nivel bueno; por otro lado el 100% del personal operativo, el 70.77% tienen un nivel malo, el 18.46% tienen un nivel muy malo y el 10.77% tienen un nivel bueno. (Ver anexo 5)

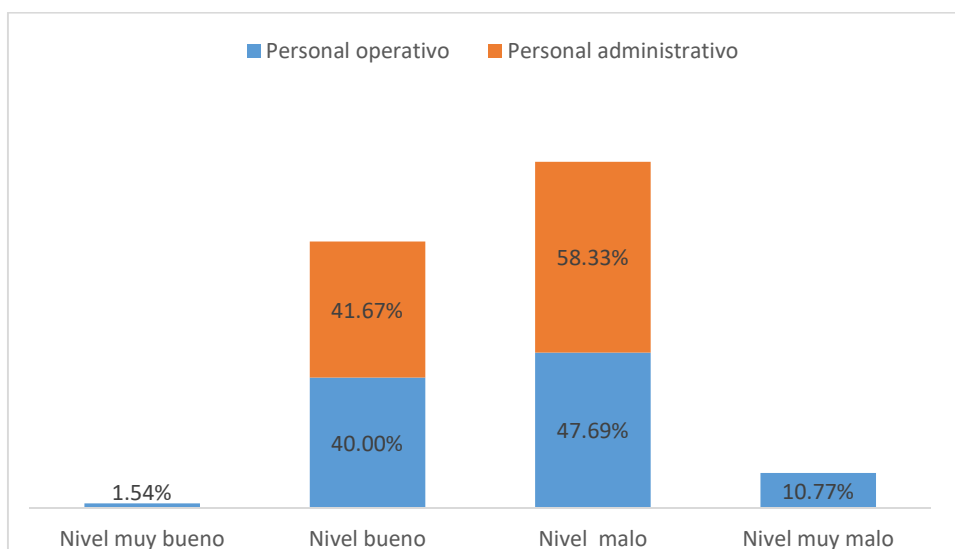
**Interpretación:** a nivel descriptivo el personal administrativo y operativo no utilizan el estilo de gestión de En la empresa

Transportes Elio S.A.C., el estilo conflicto interpersonal de servilismo en la empresa Transportes Elio S.A.C.

En la empresa Transportes Elio S.A.C., el estilo servilismo no es usado, lo que significa que el personal administrativo y el personal operativo no renuncian a la manera de pensar, por solucionar el conflicto.

Se está en desacuerdo con Thomas & Fann (2008) debido a que concluyeron que el personal administrativo no utilizaba el estilo de servilismo a diferencia del personal operativo. Para la presente investigación tanto el personal administrativo y el operativo hacen un mínimo uso de este estilo en las mismas proporciones

#### 4.2.2.3. Dominación



**Figura 14: Personal – Dominación**

Nota de figura: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

Del 100% de los encuestados del personal administrativo el 58.33% tienen un nivel malo del estilo de gestión de dominación y el 41.67% tienen un bueno; por otro lado del 100% del personal operativo, el 47.69% tienen un nivel malo, el 40.00% tienen un nivel



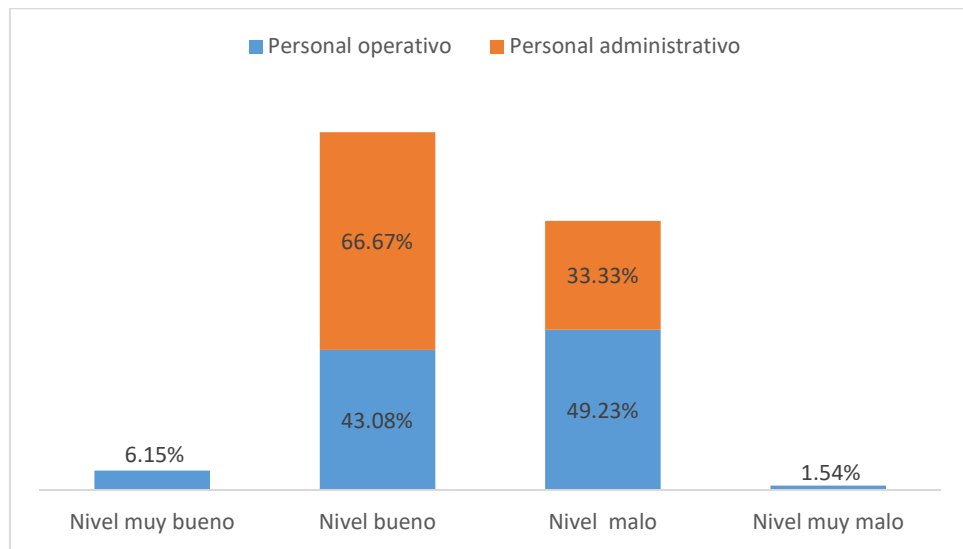
bueno, el 10.77% tienen un nivel muy malo y el 1.54% tienen un nivel muy bueno. (Ver anexo 5)

**Interpretación:** a nivel descriptivo el personal administrativo pertenece más al estilo de dominación que el personal operativo aunque ligeramente, en la empresa Transporte Elio S.A.C.

En la empresa Transportes Elio S.A.C., el personal administrativo en algunos casos imponen, persuaden y manipulan su manera de pensar por su nivel jerárquico ante el personal operativo para solucionar los conflictos.

Se está de acuerdo con Hidayah (2010) el personal administrativo resultó ser más dominante que el personal operativo, así mismo concuerda con lo dicho por Saputi, (2008), el estilo de gestión de conflicto interpersonal de dominación ayuda a la gestión de conflicto.

#### 4.2.2.4. Evitación



**Figura 15: Personal – Evitación**

Nota de figura: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

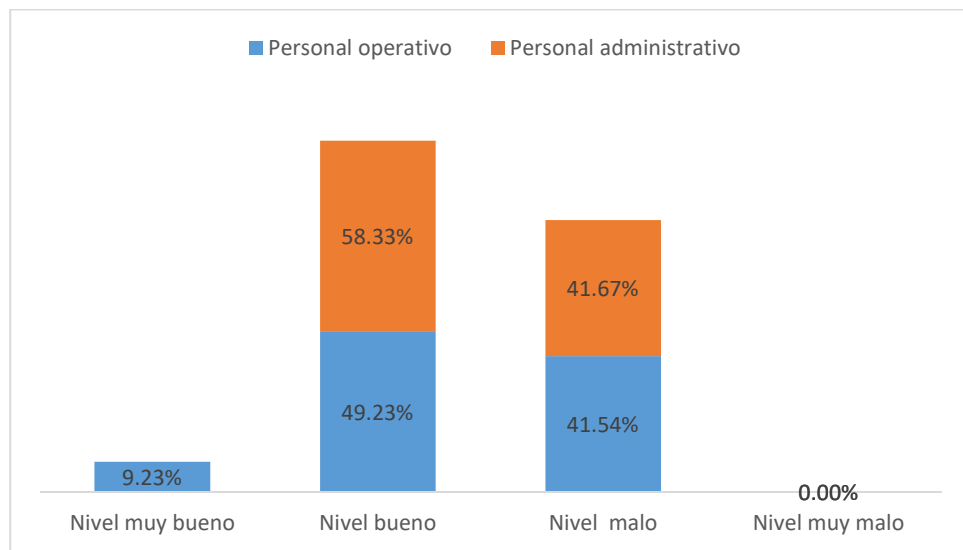
Del 100% de los encuestados del personal administrativo el 66.67% tienen un nivel bueno del estilo de gestión de evitación, el 33.33% tienen un nivel malo; por otro lado del 100% del personal operativo, el 49.23% tienen un nivel malo, el 43.08% tienen un nivel bueno, el 6.15% tienen un nivel muy bueno y el 1.54% tienen un nivel muy malo.

**Interpretación:** a nivel descriptivo el personal administrativo tienen más el estilo de gestión interpersonal de conflicto de evitación que el personal operativo en la empresa Transporte Elio S.A.C.

En la empresa Transportes Elio S.A.C., el personal administrativo que no está en contacto directo con el personal operativo evade el conflicto no adoptando ninguna posición para solucionar el conflicto.

Se difiere con Holt & DeVore (2005) porque el concluyo que el personal operativo utilizaba más el estilo de gestión de conflicto interpersonal de evitación.

#### 4.2.2.5. Compromiso



**Figura 16: Personal – Compromiso**

Nota de figura: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

Del 100% de los encuestados del área administrativa el 58.33% tienen un nivel bueno del estilo de gestión de compromiso, el 41.67% tienen un nivel malo; por otro lado del 100% de los operarios, el 49.23% tienen un nivel bueno, el 41.54% tienen un nivel malo y el 9.23% tienen nivel muy bueno.

**Interpretación:** a nivel descriptivo el personal administrativo utiliza ligeramente más el estilo de gestión de conflicto interpersonal de compromiso en comparación con el personal operativo, incluso un porcentaje menor del personal operativo está dispuesto a comprometerse con la empresa.

En la empresa Transportes Elio S.A.C., el personal administrativo busca una solución conjunta con el personal operativo, en donde generan combinación de ideas con el objetivo de solucionar el conflicto cediendo en algo cada una de las partes.

No se está de acuerdo con Thomas & Fann (2008), Munduate et al. (1993), no solo el personal administrativo utiliza el estilo de

compromiso sino también los del personal operativo, por otro lado se está de acuerdo con Hidayah (2010) y Sanchez (2011).

#### 4.2.3. Diferencias significativas

**Tabla 3**

***Análisis comparativo de medias***

	<b>Puesto</b>	<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>
<b>Integración</b>	Personal operativo	65	37.70
	Personal administrativo	12	46.04
	Total	77	
<b>Servilismo</b>	Personal operativo	65	40.09
	Personal administrativo	12	33.08
	Total	77	
<b>Dominación</b>	Personal operativo	65	38.78
	Personal administrativo	12	40.21
	Total	77	
<b>Evitación</b>	Personal operativo	65	38.00
	Personal administrativo	12	44.42
	Total	77	
<b>Compromiso</b>	Personal operativo	65	38.66
	Personal administrativo	12	40.83
	Total	77	

Nota de la tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)

Elaboración: Propia

H1: Existen diferencias significativas en todos los estilos de gestión de conflicto interpersonal entre personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018

H0: No existen diferencias significativas en todos los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.

**Tabla 4*****Prueba de Kruskal-Wallis***

	<b>Integración</b>	<b>Servilismo</b>	<b>Dominación</b>	<b>Evitación</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Chi-cuadrado</b>	1.441	1.008	0.042	0.846	0.101
<b>GI</b>	1	1	1	1	1
<b>Sig. Asintótica</b>	0.230	0.315	0.837	0.358	0.750

Nota de la tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)

Elaboración: Propia

Al 95% de nivel de confianza sigma de todas las dimensiones mayores a 0.05, por lo tanto se acepta H0 no existen diferencias significativas en los estilos de gestión de conflictos interpersonales entre el área operativa y el área administrativa de la empresa de transportes Elio SAC 2018.

Se está de acuerdo con Munduate et. al (1993) no existen diferencias significativas entre el personal administrativo y el personal operativo, por otro lado no se está de acuerdo con Bedoya y Carrazco (2015) debido a que encontraron diferencias significativas en los estilos de gestión de conflicto interpersonales de integración y compromiso.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

**Primero:** no existe una diferencia significativa de los estilos de gestión de conflictos interpersonales entre el personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C

**Segundo:** el estilo integrativo del personal administrativo es muy bueno con un 66.67% y bueno con un 33.33% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Tercero:** el estilo integrativo del personal operativo es bueno con un 60.00% y es muy bueno con un 27.69% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Cuarto:** el estilo servilismo del personal administrativo es malo con un 66.67% y muy malo con un 25.00% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Quinto:** el estilo servilismo del personal operativo malo con un 70.77% y es muy malo con un 18.46% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Sexto:** el estilo dominación del personal administrativo es malo con un 58.33% y bueno con un 41.67% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Séptimo:** el estilo dominación del personal operativo es malo con un 47.69% y bueno con un 40.00% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Octavo:** el estilo de evitación del personal administrativo es bueno con un 66.67% y malo con un 33.33% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Noveno:** el estilo de evitación del personal operativo es malo con un 49.23% y bueno con un 43.08% y en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Decimo:** el estilo de compromiso del personal administrativo es bueno con un 58.33% y malo con un 41.67% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Décimo Primero:** el estilo de compromiso del personal operativo es bueno con un 49.23% y malo con un 41.54% en la empresa Transportes Elio S.A.C.

## **5.2. Recomendaciones**

**Primero:** se recomienda a la empresa Transporte Elio S.A.C. realizar capacitaciones relacionadas a la gestión de conflicto con el personal administrativo y operativo.

**Segundo:** se recomienda a la empresa mejorar el estilo integrativo a pesar de ser muy bueno en el personal administrativo; darle más importancia al estilo de gestión de conflicto integrativo porque va a mejorar el desenvolvimiento de las actividades en la empresa Transporte Elio S.A.C.

**Tercero:** se recomienda a la empresa el estilo integrativo del personal operativo es bueno para tener mayor colaboración con el objetivo de tener menores diferencias entre los operarios de la empresa Transporte Elio S.A.C.

**Cuarto:** se recomienda analizar el estilo servilismo del personal administrativo, debido a que hace que oculte lo que realmente piensan los trabajadores de la empresa de transportes Elio SAC.

**Quinto:** se recomienda que el estilo servilismo no se utilice en el personal operativo ya que es malo, originando no poder resolver los conflictos.

**Sexto:** se recomienda evitar el estilo dominación del personal administrativo porque generaría desacuerdos con el personal operativo de la empresa de transportes Elio SAC.

**Séptimo:** se recomienda evitar el estilo dominación en el personal operativo, porque disminuirían la motivación en el trabajo ya que no se tomaría en consideración lo que piensan.



**Octavo:** se recomienda disminuir el estilo de evitación en el personal administrativo, para que ayude al logro de resultados en la empresa Transportes Elio S.A.C.

**Noveno:** se recomienda también disminuir estilo de evitación del personal operativo, porque es tan importante como el administrativo y si se deja pasar algunos conflictos necesarios, no se llegara a los resultados organizacionales en la empresa Trasportes Elio S.A.C.

**Decimo:** se recomienda no utilizar el al estilo de gestión de conflicto de compromiso en personal administrativo al comienzo de la solución del conflicto, debido a que cuando se inicia un conflicto las causas del mismos aún no están determinadas en la empresa Trasportes Elio S.A.C.

**Décimo Primero:** se recomienda utilizar el estilo de compromiso del personal operativo porque se pueden llegar a soluciones observando a los demás e incluyendolos en la empresa Trasportes Elio S.A.C.

**Décimo Segundo:** se recomienda a la empresa Transporte Elio S.A.C. no percibir el conflicto como negativo, sino como una oportunidad para los lograr cambios efectivos.

**Décimo Tercero:** se recomienda a la empresa Transporte Elio S.A.C. actualizar los manuales de funciones en donde estén las características del estilo de gestión de conflicto integrativo y de compromiso

## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D.(2001).*Pensamientos*.Recuperado el 06 de Julio de 2018 de <http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-conflicto.html>
- Antonioni, D.(2010). Relationship beteween the big five personality factors and conflicto management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336-355.
- Área administrativa.(s.f).Recuperado el 4 de junio de 2018 de <http://empresa.deprati.com/area-administrativa/general>
- Arreguín I., Ruiz L. & Herrera J.(s.f). *Manejo de Conflictos*. Paper presentado en la conferencia Manejo de Conflictos. Guanajuato.México.
- Ayestaran, S.(1999).Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflictos y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de psicología general y aplicada*.52(2-3),203-217.
- Bedoya, R., & Carrazco, D.(2015).*La capacidad del perdón y los estilos de gestión de conflicto como variables que afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio textil Makitek de la ciudad de Arequipa en el año 2014*. (Tesis de licenciatura).Universidad Católica San Pablo. Arequipa-Perú. Recuperada 15 de febrero de 2018 de base de datos <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/14957>
- Bermejo, G.(2003).*El Manejo Del Conflicto y la Eficacia Laboral*.(Tesis de Maestría) Nueva León México.Recuperado el 9 de julio de 2018 de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>
- Benitez, M., Medina, F. & Munduate, L.(2011).El Estudio del Conflicto en los Equipos de Trabajo una Visión de las Contribuciones Científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69-81.
- Castro, J.(2009) *Comportamiento organizacional* I. Lima:Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

- Chiavenato, I.(1999). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*.México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I.(2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da Ed. México:Mc Graw Hill.
- Dailey, R.(2012). *Comportamiento Organizacional*. Inglaterra:Escuela de Negocios De Edimburgo.
- De La Cruz R.(2018) *El 1° estudio sobre las tendencias emocionales en los líderes del Perú 2018* . Recuperado de <https://www.thomasinternational.net/es-pe/blog/june-2018/es-pe-1er-estudio-de-lideres-en-el-peru/>
- De Leon, M. (2016). *Liderazgo y Conflictos Laborales (Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.)*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango-Guatemala. Recuperado el 9 de julio de 2018 de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- Del Castillo, C. (2015). *Ocho causas de los conflictos según Bell y Hart*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/conflictos-segun-bell-y-hart-relaciones-laborales/>
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. y Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In Cooper, C. L. and Robertson I. T. (Eds), *International Review of industrial and organizational psychology*, 11, 369-411.
- Gestión. (15 de febrero de 2018). *Economía peruana crece 1.32% en diciembre y cierra el 2017 con avance de 2.50%*.Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crece-1-32-diciembre-cierra-2017-avance-2-50-227342>.
- Hellriegel, D. & Slocum Jr., J.(2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a. Ed. México:Cengage Learning.

- Hernández, M.(2015).“¿Qué es un conflicto?, tipos y características”.  
Recuperado el 8 de enero de 2018 de  
<https://es.slideshare.net/MarioAHernandez/httpwwwtaringanetcomunidad.eslg-seriel6707741-aportereinstalarelfirmwareencualquierlgserieshtml>
- Holt, L & DeVore C. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29 (1), 165-196.
- Hidayah, N.(2010). *Emotional Intelligence and Conflict Management Styles* (Master's thesis). University of Wisconsin-Stout. United State.
- Kinicki, A. & Williams, B.(2013).*Management: a Practical Introduction*. 6a. Ed..New York: McGraw-Hill
- Kofman, F.(2007).*Empresa Consciente*.Buenos Aires: Santillana.
- Lugo, E. & Santil, J.(2005).*Lineamientos para mejorar las Relaciones Interpersonales en el Departamento de Administración de la U.P.E.L. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín-Monagas 2004-05*. (tesis de pregrado).Universidad de Oriente. Maturín-Venezuela.
- Moreno, F. y Godoy E.(2012).El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones.*Daena:International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Montoya, A.(2006).Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones.*Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (2), 53-67.
- Munduate, L., Ganaza,J., & Alcaide,M.(1993)..Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología*, 8 (1)47-68.
- Oxforddictionaries (s.f.).*Definición de operario en Español*.Recuperado el 4 de junio de 2018 de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/operario>.
- Piorno, M.(2012).*Estilos de Afrontamiento al conflicto para la eficiencia organizativa en equipos de enfermería de atención primaria*.Recuperado

el 28 julio del 2014 de  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32202/1/estilos.pdf>

Quiroga, A. (s,f).El manejo profesional de conflictos: estrategias para mejorar los ambiente es de trabajo.*Revista de Enfermería*,.20.Recuperado el 8 de enero de <http://www.fundasamin.org.ar/archivos/El%20manejo%20profesional%20-%20Quiroga.pdf>

Quispe, D.(2009).*Tipos y Resolución de Conflictos en Enfermería. Hospital Goyeneche Arequipa, 2007 Arequipa Perú*.(Tesis de Maestría).Universidad Católica de Santa María. Arequipa- Perú. Recuperado el 6 de julio de 2018 de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6888/80.0693.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rahim, M.(2001). *Managing Conflict in Organizations*, London: Quorum Books.

Thorne, B.(2015).“*Como resolver las 8 causas del conflicto laboral*”.Recuperado el 8 de enero de 2018 de <http://blog.idonethis.com/workplace-conflict/>

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 19–28

Ramírez, C. (s.f.).*Comportamiento Organizacional: Introducción Al Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 5 de junio de 2018 [http://files.uladech.edu.pe/docente/41568238/COM\\_ORG/SESSION\\_01/COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/41568238/COM_ORG/SESSION_01/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL.pdf)

Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: Conceptos controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*.10a.Ed. México:Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge T. (2017), *Comportamiento organizacional*. 17a ed. México D.F:Pearson Educación.

- Rojas, K. (2016) *Relación Entre Conflicto y Desempeño Laboral En ATA-IRH S.A.C.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo Perú recuperado el 9 de julio de 2018 de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/124047>
- Sánchez, B. (2011). *Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta- Colombia*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4M.pdf>.
- Saputi, D. (2008). *Big Five, estilos de manejo del conflicto y resultados de la negociación. Un análisis de ruta*. (Tesis para Maestría). Universidad Simón Bolívar. Caracas-Venezuela. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://159.90.80.55/tesis/000144390.pdf>
- Say, A. (2015) *Liderazgo y gestión de conflictos laborales (Estudio realizado en Librería A y M de Mazatenango, Suchitepéquez)*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango-Guatemala. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>
- Thomas K. & Fann G. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2).
- Transporteselio (2018). *Nosotros*. Recuperado el 27 de Abril de 2018 de <http://www.transporteselio.com/>
- Watzlawic, P., Helmick, J. & Jackson, D. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*, 4ta. Ed. Barcelona: Herder
- Yacavilca, N. (2017). *Inteligencia emocional y manejo de conflictos en el Hospital Nacional Dos de Mayo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo. Lima- Perú. Recuperado el 5 de julio de 2018 de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8867/Yacavilca\\_RN.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8867/Yacavilca_RN.pdf?sequence=1)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

Tabla 5

### Matriz de consistencia

Preguntas de investigación	Objetivos	Marco Conceptual.	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p>Pregunta General</p> <p><b>¿Cuál es la diferencia significativa de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?</b></p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la diferencia significativa de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre los entre personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamiento organizacional</li> <li>Conflicto</li> <li>Estilos de gestión de conflicto interpersonales</li> <li>Empresa transporte</li> </ul>	<p>Hipótesis de la investigación</p> <p>Existe diferencias significativas entre los operarios y el área administrativa de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018</p>	<p>Estilos de Conflicto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integración</li> <li>Servilismo</li> <li>Evitación</li> <li>Dominación</li> <li>Compromiso</li> </ul>	<p><b>Tipo de estudio:</b> Cuantitativo.</p> <p>La información se obtendrá por medio de instrumentos cuantitativos, se serán analizados mediante la estadística inferencial paramétrica, con la finalidad filtrar factores externos y optimizar los resultados concluyentes que permiten contrastar la hipótesis.</p>
<p>Preguntas Específicas</p> <p><b>¿Cuál es el grado de integración del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?</b></p> <p><b>¿Cuál es el grado de integración del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?</b></p> <p><b>¿Cuál es el grado de servilismo del personal administrativo de la</b></p>	<p>Medir el grado de integración personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.</p> <p>Medir el grado de integración del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.</p> <p>Medir el grado de servilismo del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.</p>		<p>Hipótesis nula</p> <p>No existe diferencias significativas entre personal operativo y el personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018</p>		<p><b>Nivel de investigación:</b> Descriptiva</p> <p>El nivel de la investigación es descriptivo porque se busca determinar las diferencias significativas de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el área administrativa y los operarios de la empresa Transporte Elio S.A.C.</p> <p><b>Diseño de la investigación :</b> No experimental de corte transversal descriptivo Debido a que no se manipularan las variables será de carácter no</p>



empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?	Medir el grado de servilismo del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.	<p>experimental. Además se utilizara un diseño transversal descriptivo debido a que se recolectaran los datos en un solo momento del tiempo</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>El instrumento se aplicara a los 77 colaboradores con los que cuenta la empresa Transportes Elio SAC.</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Escala de evaluación de estilos de gestión de conflicto</p>
¿Cuál es el grado de servilismo del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?	Medir el grado de evitación del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.	
¿Cuál es el grado de evitación personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?	Medir el grado evitación del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.	
¿Cuál es el grado de evitación del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?	Medir el grado de dominación personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.	
¿Cuál es el grado de dominación personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?	Medir el grado de dominación del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.	
¿Cuál es el grado de dominación del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?	Medir el grado de compromiso del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.	
¿Cuál es el grado de compromiso del personal administrativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018?	Medir el grado de compromiso del personal operativo de la empresa Transportes Elio S.A.C. en el año 2018.	
¿Cuál es grado de compromiso del personal operativo de la		

---

empresa Transportes  
Elio S.A.C. en el año  
2018?

---

Elaboración: Propia

## Anexo 2: Ficha del instrumento

### Ficha del instrumento

#### Escala de estilos de gestión de conflicto

Autores: Rahim y Bonoma

Finalidad: Evalúa el nivel de estilo de gestión de conflicto

Tiempo de aplicación: 15 minutos.

Destinatarios: trabajadores de la empresa Transporte Elio S.A.C.

N° de ítems: 20

Calificación: nunca (1 pt), rara vez (2 pt), a veces (3 pt), con frecuencia (4), siempre (5).

Puntaje mínimo: 28

Puntaje máximo: 140

Instrumento traducido y adaptado por Munduante et al (1993) con una confiabilidad del: alfa de Cronbach de 0.78

**Tabla 6**

#### ***Baneración del instrumento***

	Nivel muy malo	Nivel malo	Nivel bueno	Nivel muy bueno
<b>Dominante</b>	5-10	11-16	17-22	23-25
<b>Evitativo</b>	6-12	13-19	20-26	27-30
<b>Servilismo</b>	6-12	13-19	20-26	27-30
<b>Integrador</b>	7-14	15-22	23-30	31-35
<b>Comprometido</b>	4-8	9-13	14-17	18-20

Elaboración: Propia

### Anexo 3: Confiabilidad

Tabla 7

#### *Confiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.804</b>	40

Nota de tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

### Anexo 4: Datos de control

Tabla 8

#### *Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Femenino</b>	9	11.69%	11.69%
<b>Masculino</b>	68	88.31%	88.31%
<b>Total</b>	77	100.00%	

Nota de tabla: Empresa Transporte Elio S.A.C.  
Elaboración: Propia

Tabla 9

#### *Personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Personal operativo</b>	65	84.42%	84.42%
<b>Personal administrativo</b>	12	15.58%	15.58%
<b>Total</b>	77	100.00%	

Nota de la tabla: Empresa Transporte Elio S.A.C.  
Elaboración: Propia

Tabla 10

#### *Edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>De 22 a 30 años</b>	26	33.77%	33.77%
<b>De 31 a 40 años</b>	42	54.55%	88.31%
<b>De 41 a 54 años</b>	9	11.69%	100.00%
<b>Total</b>	77	100.00%	

Nota de la tabla: Empresa Transporte Elio S.A.C.  
Elaboración: Propia

**Tabla 11**

***Número de hijos***

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>0 hijos</b>	31	40.26%	40.26%
<b>1 Hijo</b>	25	32.47%	72.73%
<b>2 Hijos</b>	13	16.88%	89.61%
<b>3 Hijos</b>	2	2.60%	92.21%
<b>4 Hijos</b>	4	5.19%	97.40%
<b>5 Hijos</b>	2	2.60%	100.00%
	77	100.00%	

Nota de tabla: Empresa Transporte Elio S.A.C.  
Elaboración: Propia

## Anexo 5: Análisis descriptivo

**Tabla 12**

***Personal – Integración***

	<b>Personal operativo</b>	<b>Personal administrativo</b>
<b>Nivel muy bueno</b>	27.69%	66.67%
<b>Nivel bueno</b>	60.00%	33.33%
<b>Nivel malo</b>	10.77%	0.00%
<b>Nivel muy malo</b>	1.54%	0.00%
<b>Total</b>	100.00%	100.00%

Nota de la tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

**Tabla 13**

***Personal – Servilismo***

	<b>Personal operativo</b>	<b>Personal administrativo</b>
<b>Nivel muy bueno</b>	0.00%	0.00%
<b>Nivel bueno</b>	10.77%	8.33%
<b>Nivel malo</b>	70.77%	66.67%
<b>Nivel muy malo</b>	18.46%	25.00%
<b>Total</b>	100.00%	100.00%

Nota de la tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

**Tabla 14**

***Personal – Dominación***

	<b>Personal operativo</b>	<b>Personal administrativo</b>
<b>Nivel muy bueno</b>	1.54%	0.00%
<b>Nivel bueno</b>	40.00%	41.67%
<b>Nivel malo</b>	47.69%	58.33%
<b>Nivel muy malo</b>	10.77%	0.00%
<b>Total</b>	100.00%	100.00%

Nota de la tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

**Tabla 15*****Personal – Evitación***

	<b>Personal operatio</b>	<b>Personal administrativo</b>
<b>Nivel muy bueno</b>	6.15%	0.00%
<b>Nivel bueno</b>	43.08%	66.67%
<b>Nivel malo</b>	49.23%	33.33%
<b>Nivel muy malo</b>	1.54%	0.00%
<b>Total</b>	100.00%	100.00%

Nota de la tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

**Tabla 16*****Personal – Compromiso***

	<b>Personal operatio</b>	<b>Personal administrativo</b>
<b>Nivel muy bueno</b>	9.23%	0.00%
<b>Nivel bueno</b>	49.23%	58.33%
<b>Nivel malo</b>	41.54%	41.67%
<b>Nivel muy malo</b>	0.00%	0.00%
<b>Total</b>	100.00%	100.00%

Nota de la tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)  
Elaboración: Propia

## Anexo 6: Prueba de normalidad

**Tabla 17**

### ***Prueba de normalidad***

PUESTO		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estadístico	gl	Sig.
<b>Integración</b>	Operario	0.24	65	0.00
	Área administrativa	0.21	12	0.16
<b>Servilismo</b>	Operario	0.13	65	0.01
	Área administrativa	0.17	12	,200*
<b>Dominación</b>	Operario	0.15	65	0.00
	Área administrativa	0.21	12	0.17
<b>Evitación</b>	Operario	0.15	65	0.00
	Área administrativa	0.26	12	0.03
<b>Compromiso</b>	Operario	0.21	65	0.00
	Área administrativa	0.25	12	0.04

Nota de la tabla: Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II)

Elaboración: Propia

En relación a los operarios en todas las dimensiones menores a 0.05 por lo tanto no pasan la prueba de normalidad, por otro lado el en el área administrativa los estilos de gestión de conflicto integración, servilismo y dominación si pasaron la prueba de normalidad y los estilos de gestión de conflicto evitación y compromiso no pasaron la prueba de normalidad por lo tanto para definir las diferencias significativas será a través de la prueba Prueba de Kruskal-Wallis.